

Gestión del Conocimiento en Organizaciones Bancarias de Cienfuegos-Cuba

Libro resultado de la investigación titulada: **“Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamientos que se ofrecen en las sucursales del municipio cabecera y la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos como contribución al Desarrollo Socio Económico Local”**. Desarrollado por el Centro de investigación y Proyectos (CINPRO) Corporación Universitaria Latinoamericana.

Autores:

Aliana Gómez Pons
Marianela Morales Calatayud
Mileisy Balbis Morejón
Ana del Carmen Herrera Flórez



Editores

Ph.D. Ronald Prieto Pulido
Ph.D. Sonia Ethel Duran
Centro de investigación y proyectos (CINPRO)
Corporación Universitaria Latinoamericana



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA

Gestión del Conocimiento en Organizaciones Bancarias de Cienfuegos-Cuba

Libro resultado de la investigación titulada: **“Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamientos que se ofrecen en las sucursales del municipio cabecera y la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos como contribución al Desarrollo Socio Económico Local”**.

Desarrollado por el Centro de investigación y Proyectos (CINPRO) Corporación Universitaria Latinoamericana.

*Gestión del Conocimiento en
Organizaciones Bancarias de
Cienfuegos-Cuba*

*Aliana Gómez Pons
Marianela Morales Calatayud
Mileisy Balbis Morejón
Ana del Carmen Herrera Flórez*

Gestión del Conocimiento en Organizaciones Bancarias de Cienfuegos-Cuba

Libro resultado de la investigación titulada: **“Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamientos que se ofrecen en las sucursales del municipio cabecera y la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos como contribución al Desarrollo Socio Económico Local”**.

Desarrollado por el Centro de investigación y Proyectos (CINPRO) Corporación Universitaria Latinoamericana.

Editores

Ph.D. Ronald Prieto Pulido

Ph.D. Sonia Ethel Duran

Centro de investigación y proyectos (CINPRO)
Corporación Universitaria Latinoamericana



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA

Barranquilla, agosto de 2015

Aliana Gómez Pons, Marianela Morales Calatayud, Mileisy Balbis Morejón y Ana del Carmen Herrera Flórez. Gestión del Conocimiento en Organizaciones Bancarias de Cienfuegos-Cuba. Corporación Universitaria Latinoamericana. CUL. 2015. 118 p: 15 x 20

ISBN: 978-958-59119-4-9

Ediciones: Corporación Universitaria Latinoamericana. ©

Libro resultado de la investigación titulada: **“Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamientos que se ofrecen en las sucursales del municipio cabecera y la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos como contribución al Desarrollo Socio Económico Local”**. Desarrollado por el Centro de investigación y Proyectos (CINPRO) Corporación Universitaria Latinoamericana.



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA

ISBN: 978-958-59119-4-9

Ediciones. Corporación Universitaria Latinoamericana. ©

Carrera 58 N° 55-24ª; Piso 4 Bloque A

Centro de Investigaciones y Proyectos. (CINPRO)

Grupo de Investigación Sociedad y Educación (GISE)

Línea de Investigación: Gestión, Desarrollo Integral y Calidad Educativa

www.ul.edu.co; cinpro@ul.edu.co

Barranquilla-Colombia. Sur-América

Agosto 2015

Ediciones. Corporación Universitaria Latinoamericana. ©

Coordinación Editorial:

PhD. Ronald Prieto

PhD. Sonia Duran

Diagramación y Diseño:

PhD. Ronald Prieto

Ronald Pineda

Corrector de texto y estilo:

Mg. Mónica Flores Crissien

Todos los derechos reservados. Ningún aparte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema, recuperable o transmitido en ninguna forma por medios electrónicos, mecánico, fotocopia, grabación u otros sin la previa autorización por escrito de Ediciones: Corporación Universitaria Latinoamericana y de los autores, los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Latinoamericana y de cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de Marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la ley 1379 de 2010.

Ediciones. Corporación Universitaria Latinoamericana. ©

Centro de Investigaciones y Proyectos. (CINPRO)

Grupo de Investigación Sociedad y Educación (GISE)

Línea de Investigación: Gestión, Desarrollo Integral y Calidad Educativa

www.ul.edu.co; cinpro@ul.edu.co

Barranquilla-Colombia. Sur-América



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA

Rector

José Eduardo Crissien Orellano

Vicerrector académico

Jairo Martínez Ventura

Vicerrector administrativo

Javier Orellano Munive

Centro de Investigaciones y Proyectos

Sonia Ethel Duran

Coordinación de Autoevaluación e Internacionalización

John Virviesca

INDICE DE CONTENIDO

Prólogo	5
Introducción	10
CAPÍTULO I	15
Contexto de las organizaciones bancarias frente al desarrollo socioeconómico en cienfuegos-cuba.....	16
1.1.- El desarrollo local. Bases teóricas.....	16
1.1.1.- Concepto de Desarrollo. Su evolución	16
1.1.2.- Bases teóricas del Desarrollo Local.	19
1.2.- La problemática actual y la gestión pública del Desarrollo Socio Económico Local.	24
1.2.1.- Desarrollo Local. Conceptos	24
1.2.2.- Los Componentes del Desarrollo Socio Económico Local.	27
1.2.3.- Las políticas en el Desarrollo Socio Económico Local, acciones y estrategias ..	30
1.2.4.- Nuevas fuerzas del Desarrollo Socio Económico Local. Redes y organización del desarrollo.	34
1.2.5.- Las instituciones en el proceso de desarrollo. El papel de la empresa en el Desarrollo Socio Económico Local	36
1.2.6.- El capital social y la cultura en el Desarrollo Socio Económico Local	37
1.3.- El conocimiento en el espacio local.....	40
1.4.- El banco, actor clave en el Desarrollo Socio Económico Local. Gestión del conocimiento, elementos conceptuales	43
1.4.1.- El banco como actor del Desarrollo Socio Económico Local.....	43
1.4.1.1. -Aspectos Generales	43
1.4.2.- Los servicios bancarios impulsores del Desarrollo Socio Económico Local	48
CAPITULO II	62
Referente teórico de la gestión del conocimiento en las organizaciones bancarias, elementos conceptuales.	63
2.1.- El Conocimiento en las Organizaciones Bancarias	63
2.2.- La Gestión del Conocimiento, factor competitivo para adaptarse al cambio.	67

2.2.1- Elementos Conceptuales.....	67
2.2.2- La gestión del conocimiento en Cuba.....	70
CAPITULO III	74
Modelo de gestión del conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamiento en las sucursales del municipio de cienfuegos y dirección provincial del banco popular de ahorro.....	75
3.1.- Modelo de Gestión para la creación del Conocimiento	75
3.1.1.- El Modelo Top-Down	75
3.1.2.- El Modelo Bottom-Up	76
3.1.3.- El Modelo Middle-Up-Down.....	77
3.1.4.- Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (SECI).	77
3.2.- Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamientos en las sucursales del municipio de Cienfuegos y Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro.	81
3.2.- Caracterización del Banco Popular de Ahorro en la Provincia de Cienfuegos.	81
3.2.1.1.- Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el BPA.....	86
3.2.1.2.- El Análisis de la Matriz DOFA	94
3.3. -El Método Delphi en el diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento para el proceso de prestación del servicio de otorgamiento de financiamiento en las sucursales del municipio cabecera y la Dirección Provincial.	99
3.3.1.- El Método Delphi	101
3.3.1.1.- Pasos del Método Delphi.....	102
3.3.2.- Elementos distintivos del modelo.	107
Conclusiones	111
Referencias Bibliográficas	114
Anexos	123

INDICE DE FIGURAS

1.- Dimensiones del Modelo SECI Tomado de Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito	78
2.- El Modelo SECI. Proceso de Generación de Conocimiento (Nonaka y Takeuchi) Fuente: Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito.....	80
3.- Modelo de Gestión del Conocimiento para el otorgamiento de Financiamientos	99
4.- Mapa de Procesos BPA	106

INDICE DE TABLAS

1.- Sucursales del municipio de Cienfuegos desde Enero del 2012.....	85
2.- Saldo de la Cartera Corporativa al cierre de Septiembre 2014	85
3.- Utilidad Provincial.....	86
4.- Coeficiente de Competencia	103

Prólogo

El entorno empresarial es un componente fundamental del desarrollo local, puesto que la atracción, creación o retención de actividades empresariales de futuro es una de las mejores formas para lograr una economía local saludable. En dicho entorno se presta especial atención a las instituciones financieras, ya que son aquellas que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión, se trata pues de un mecanismo que enlaza a las unidades económicas excedentarias en recursos financieros con las unidades demandantes como vehículo de canalización del ahorro a la inversión (Cuervo García, Rodríguez Saís, & Gamir Parejo, 2000).

Es por ello, que la alta gerencia de estas Organizaciones, deben ocuparse de la cohesión y sinergia, como actividades fundamentales para el logro de la visión de la organización, en términos de calidad, rentabilidad, y satisfacción al consumidor. Cabe destacar, que todo ello se logra a través de la capacitación constante del talento humano, el cual se encuentra en constante cambio. Lo que usted sabe hoy, dentro de cinco años no tendrá valor, por lo cual la nueva gerencia tendrá que decidir entre acumular conocimientos como una enciclopedia o adquirir un buen balance de información que le permitan desarrollar criterios gerenciales consistentes con la realidad cambiante que se vive a nivel mundial.

En este respecto, Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011) plantean que dichos cambios y transformaciones ocurridas en todos los campos de acción humana en años recientes, han conformado un escenario de actuación para las organizaciones, que suele caracterizarse aludiendo a los constructos teóricos: relacionados con la postmodernidad, entendiéndola como la referencia teórica que busca describir dichas transformaciones en el plano visible teórico-filosófico, determinando el ritmo cuantitativo y cualitativo de las modificaciones recientes en la organización, por lo que se hace necesario que la gerencia deba adaptar su instrumental científico y técnico a esa nueva realidad.

En este contexto, la aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y

estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también se puede considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que lo han convertido en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social, por lo que en el ámbito de la llamada economía del conocimiento, la gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en uno de los principales temas de investigación y, en el paradigma de gestión por excelencia, en el campo de la organización y gestión de instituciones empresariales, Rodríguez (2006).

Es así como hoy en día hablan expertos de la era del tercer periodo de cambios:

El giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento. (Druker, 2003: 21).

El conocimiento no se puede gestionar como tal, sólo es posible gestionar el proceso y el espacio para la creación de conocimiento. Devolver a las personas la capacidad de pensar y organizarse será el gran paso, cuando en la organización se reconozca que las personas llevan dentro, la capacidad de mejorar, crear cosas nuevas y de generar conocimiento socialmente útil, estamos en presencia de una empresa del conocimiento, cuyas dimensiones superan el marco empresarial y se extienden a la sociedad. Aquí la empresa se convierte en un verdadero agente de desarrollo.

Al respecto se plantea que:

Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma (Davenport y Prusak, 2001: 61).

En el presente libro se recoge toda la información relacionada a la Gestión del conocimiento en las organizaciones bancarias de Cienfuegos-Cuba; donde se realiza una profunda revisión para destacar aspectos relacionados con los elementos teóricos que fundamentan la gestión del conocimiento.

En este orden de ideas, Aja (2002), plantea que las organizaciones basadas en el aprendizaje soportan su desarrollo en la gestión de información, son por excelencia organizaciones de conocimiento, que aprenden con sentimientos de pertenencia, de colectivo, que perfeccionan su cultura como organización, independientemente de su ejecutividad, competitividad y ganancia, que se regeneran a sí mismas mediante la creación de conocimientos, a partir de un aprendizaje a nivel de sistema. En la gestión del conocimiento existen factores comunes, imprescindibles para la supervivencia y el progreso de cualquier organización, entre los cuales se identifican la Innovación, la Capacidad de respuesta, la Productividad y la Competencia.

Por su parte, otro aspecto de gran relevancia se asocia en el estudio del papel del conocimiento respecto al servicio bancario de otorgamiento de financiamiento en función de los retos que impone el desarrollo socioeconómico en Cienfuegos-Cuba; estas organizaciones juegan un papel vital como actor de todo proceso de desarrollo local, los clientes utilizan los recursos que ofrece en la prestación de los servicios para consumo personal o productivo, como persona natural o jurídica, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades del individuo y al desarrollo de la empresa. Los financiamientos que otorga la Banca son una herramienta básica para el desarrollo económico de una sociedad, ya que mediante él, se hace la transición del ahorro a la inversión, procesos ambos, que se materializan en una institución bancaria.

Una mirada económica y tradicional por decirlo de alguna manera de lo que representa un banco para el entorno, se ha mostrado con anterioridad, pero cabe analizar que igualmente dentro de esta institución existe conocimiento especializado que al aplicarse transforma el medio social, se entiende que la cultura bancaria que necesita el individuo y la empresa para la solución de sus problemas financieros cotidianos es escasa y surge el interrogante ¿es el banco el responsable? Por tanto integrar el binomio Sistema Productivo Local -Individuo del territorio local en una dinámica de aprendizaje continuo que involucre las necesidades del entorno para la producción de conocimiento, le da al banco una identificación pública diferente como actor del desarrollo local.

En este sentido, la actualización del modelo económico cubano implica una serie de transformaciones en el entorno empresarial, cuya expresión en el Banco Popular de Ahorro (BPA) se materializa en el Decreto Ley 289/11, así como en el rescate de la actividad con el sector jurídico, que estaba totalmente deteriorada y resurge como elemento que permite rentabilizar los indicadores de negocio mostrados al cierre de los ejercicios económicos de años anteriores.

En este contexto, “El Banco de la familia cubana” y ahora “El Banco de la familia y la empresa cubana”, centran al BPA como una institución que redimensiona sus estrategias de trabajo sobre la base de los recursos existentes en la Institución y la localidad.

Indiscutiblemente como recurso esencial con el que cuenta la entidad está el hombre (Rodríguez, 2008) por tanto la creación de herramientas que permitan ampliar sus capacidades para resolver un determinado conjunto de problemas, reviste singular connotación. Es el conocimiento que posee el individuo, el factor de éxito que conducirá al BPA a lograr las metas propuestas.

Finalmente, se identifican algunos modelos de gestión del conocimiento que puedan adaptarse al servicio bancario de otorgamiento de financiamiento en función de los retos que impone el desarrollo socioeconómico en Cienfuegos-Cuba. Para ello se hace importante tener un acercamiento con algunos modelos existentes en el mercado global, propuestos por algunos autores importantes.

De acuerdo a lo expresado por (Davenport y Prusak, 2001; Davenport, De Long y Brees, 1997; Wiig, 1997; Rivero, 2002; Alavi y Leidner, 1999, Citados por Rodríguez 2006), los modelos de gestión de conocimiento se agrupan en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, entre otros; alrededor del cual se desarrollan: a) Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos de GC se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización; b)

Sociocultural: modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento.

Este intenta promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concientizar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, y c) Tecnológicos: modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: data warehousing, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, entre otros.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento.

En el caso particular de las organizaciones bancarias, los Modelos de Gestión del Conocimiento facilitan el proceso de gestión de conocimiento, permitiendo crear valor y ventaja competitiva a la institución.

Ronald Prieto Pulido, Ph.D

Introducción

Introducción

Se entiende el desarrollo como un fenómeno social, donde el centro es el hombre, es objetivo y medio para alcanzarlo, definición que viene dada por la propia evolución de las teorías del desarrollo que permitieron incluir la dimensión social como indispensable en este proceso. (Pino Alonso & Padillas Sánchez, 2008).

En la década de los 90 los estudios sobre desarrollo enfatizaron en los aspectos territoriales y geográficos, lo que convoca a tener en cuenta que la primera fuente de desarrollo es el potencial que posee el sistema territorial, idea que contribuye a dar respuesta a la existencia de problemas a los que se enfrentan ciertos territorios, el desempleo, la preocupación por la exclusión social y laboral de numerosos colectivos, el envejecimiento poblacional y el despoblamiento de las zonas rurales con sus deficientes e insuficientes infraestructuras, entre otros.

En este contexto se ubica el Desarrollo Socio Económico Local (DSEL), el cual se entiende como un proceso sostenido de cambios cuantitativos y cualitativos en todas las estructuras de la localidad en interés de la sociedad, que se logra a través de la adecuada concertación de los actores locales, donde es el hombre su eje central, en aras de fomentar un crecimiento socio-económico que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones.

Los actores locales son la primera célula del desarrollo local, posibilitan la creación de estructuras que promueven interacción entre los individuos, revisten en este caso extraordinaria importancia, el Estado con sus organizaciones político-institucionales públicas, las empresas y aquellas organizaciones que tienen como propósito de su acción el Bien Social (Bitar, 2006).

El entorno empresarial es un componente fundamental del desarrollo local, puesto que la atracción, creación o retención de actividades empresariales de futuro es una de las mejores formas para lograr una economía local saludable. En dicho entorno se presta especial atención a las instituciones financieras, ya que son aquellas que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión, se trata pues de un mecanismo que enlaza a las unidades económicas excedentarias en recursos

financieros con las unidades demandantes como vehículo de canalización del ahorro a la inversión (Cuervo García, Rodríguez Saís, & Gamir Parejo, 2000).

Los Bancos Comerciales dentro de las instituciones financieras fungen un papel vital como actor de todo proceso de desarrollo local, los clientes utilizan los recursos que ofrece en la prestación de los servicios para consumo personal o productivo, como persona natural o jurídica, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades del individuo y al desarrollo de la empresa. Los financiamientos que otorga el Banco son una herramienta básica para el desarrollo económico de una sociedad, ya que mediante él, se hace la transición del ahorro a la inversión, procesos ambos, que se materializan en una institución bancaria.

Una mirada económica y tradicional, por decirlo de alguna manera, de lo que representa un banco para el entorno, se ha mostrado con anterioridad, pero cabe analizar que igualmente dentro de esta institución existe conocimiento especializado que al aplicarse transforma el medio social, se entiende que la cultura bancaria que necesita el individuo y la empresa para la solución de sus problemas financieros cotidianos es escasa y surge el interrogante ¿es el banco el responsable? Por tanto, integrar el binomio Sistema Productivo Local - Individuo del territorio local, en una dinámica de aprendizaje continuo que involucre las necesidades del entorno para la producción de conocimiento, le da al banco una identificación pública diferente como actor del desarrollo local.

En este sentido, la actualización del modelo económico cubano implica una serie de transformaciones en el entorno empresarial, cuya expresión en el Banco Popular de Ahorro (BPA) se materializa en el Decreto Ley 289/11, así como en el rescate de la actividad con el sector jurídico, que estaba totalmente deteriorada y resurge como elemento que permite rentabilizar los indicadores de negocio mostrados al cierre de los ejercicios económicos de años anteriores.

Cambios de paradigmas, “El Banco de la familia cubana” y ahora “El Banco de la familia y la empresa cubana”, centran al BPA como una institución que redimensiona sus estrategias de trabajo sobre la base de los recursos existentes en la Institución y la localidad.

Indiscutiblemente como recurso esencial con el que cuenta la entidad está el hombre (Rodríguez, 2008), por tanto la creación de herramientas que permitan ampliar sus capacidades para resolver un determinado conjunto de problemas, reviste singular connotación. Es el conocimiento que posee el individuo, el factor de éxito que conducirá al BPA a lograr las metas propuestas.

En la actualidad las formas utilizadas por la organización para la gestión del conocimiento en el servicio de otorgamiento de financiamiento a personas naturales y jurídicas en las sucursales del municipio cabecera (4792-Calzada, 4812-Calle 35 y 4822-Boulevard) y Dirección Provincial no son eficaces y así lo han demostrado trabajos de investigación realizados, así como la aplicación de encuestas a trabajadores de la misma, ambos elementos denotan la existencia de vacíos que impiden que la organización, haga sustentable el conocimiento existente en la misma, tanto para ella como para la localidad. De ahí nos planteamos como **problema científico**: *¿Cómo contribuir a la prestación del servicio de otorgamiento de financiamientos adecuado a los requerimientos del Desarrollo Socio Económico Local en las sucursales del municipio cabecera y la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos?*

El conocimiento no se puede gestionar como tal, sólo es posible gestionar el proceso y el espacio para la creación de conocimiento. Devolver a las personas la capacidad de pensar y organizarse será el gran paso, cuando en la organización se reconozca que las personas llevan dentro, la capacidad de mejorar, crear cosas nuevas y de generar conocimiento socialmente útil, estamos en presencia de una empresa del conocimiento, cuyas dimensiones superan el marco empresarial y se extienden a la sociedad. Aquí la empresa se convierte en un verdadero agente de desarrollo.

Los Modelos de Gestión del Conocimiento facilitan el proceso de gestión de conocimiento, permitiendo crear valor y ventaja competitiva a la institución. Sobre la base de esa afirmación parte la hipótesis, conformada de la siguiente forma: *Si se diseña un Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamientos en las sucursales del municipio cabecera y la Dirección Provincial del*

Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos se contribuye a superar los retos empresariales y por ende al Desarrollo Socio Económico Local.

El contenido capitular, se desglosa de la siguiente forma:

Capítulo I: Contexto de las Organizaciones Bancarias frente al Desarrollo Socioeconómico en Cienfuegos-Cuba. Fundamentos Teóricos. En este capítulo se abordan todos los aspectos concernientes a las Organizaciones bancarias, en el marco del Desarrollo Socioeconómico en Cienfuegos-Cuba, las bases conceptuales y la problemática actual del mismo. El Banco, actor clave en el Desarrollo Socioeconómico.

Capítulo II: Referente teórico de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones bancarias, elementos conceptuales. Aquí se ubica al Banco como actor del DSEL, destacando el papel que asume en la actualización del modelo económico cubano y se logra caracterizar el papel del conocimiento en dicho escenario.

Capítulo III: Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamiento en las sucursales del municipio de Cienfuegos y Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro. Como su nombre lo indica en este apartado se diseña el Modelo de Gestión del Conocimiento, partiendo de la ubicación que tiene el Banco para la gestión del conocimiento a través de la Matriz Dofa, así como se muestra la validación del mismo a través del método Delphi.

Con la cumplimentación del objetivo general de la investigación se diseña un modelo que favorece los procesos de gestión del conocimiento, cuyas dimensiones abarcan al Banco y la Localidad, permite generar valor y ventaja competitiva a la organización beneficiando al DSEL a través de la satisfacción de los individuos en la prestación del servicio bancario e incrementa las conexiones y sinergias entre los actores locales, implementando una cultura organizacional diferente, una nueva forma de vida personal, estatal y, por consiguiente, social.

Capítulo 1
Contexto de las Organizaciones Bancarias
frente al desarrollo socioeconómico en
Cienfuegos-Cuba

CAPÍTULO I

CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS FRENTE AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO EN CIENFUEGOS-CUBA

El término desarrollo ha ido evolucionando desde su asociación al crecimiento económico, hasta incluir en él el desarrollo del individuo como ser social, dado el progreso que la sociedad ha alcanzado, enfocándose desde posiciones cada vez más multidisciplinarias. Concibiendo el desarrollo dentro de un espacio o territorio determinado este adquiere una dimensión local, donde el conocimiento deviene en factor indispensable para que los individuos piensen sobre sí mismos y sean capaces de diseñar e implementar acciones de cambio participativamente.

1.1.- El desarrollo local. Bases teóricas

1.1.1.- Concepto de Desarrollo. Su evolución

El origen de la idea de desarrollo proviene de los clásicos de la antigua Grecia. En diversas obras como “*La República*” de Platón hay presente una preocupación por el desarrollo, al igual que en “*La Utopía*” de Tomás Moro y “*El Príncipe*” de Nicolás Maquiavelo. (Pichardo Muñoz, s/f).

El desarrollo, puede entenderse como una categoría filosófica que expresa la propiedad de la materia, incluida la sociedad, de estar en permanente movimiento y transformación, es decir, cambiando constantemente. Por otra parte en los estudios sobre esta temática, este término tiene el sentido de expresar la meta a que aspiran alcanzar los países subdesarrollados, o un determinado tipo de movimiento y transformación, y ha sido interpretado de diversas formas dentro del pensamiento universal entre las que podemos mencionar: riqueza, progreso, evolución, desarrollo, siendo esta última la más empleada.

Como concepto se da a conocer inicialmente en un documento público en la primera Declaración Inter-Aliada de 1941 y en la Carta del Atlántico, que expresa que el único fundamento cierto de la paz reside en que todos los hombres libres del mundo puedan

disfrutar de seguridad económica y social, y por lo tanto, se comprometen a buscar un orden mundial que permita alcanzar estos objetivos una vez finalizada la guerra. Idéntica declaración de principios se establece en la Conferencia de San Francisco en 1945, que diese forma a las Naciones Unidas (Boisser, 2004).

El concepto de desarrollo se confunde con los términos de “crecimiento económico” y “bienestar”, medido este, en los finales de los años sesenta del pasado siglo, por el Producto Interno Bruto (PIB). Se tendía a identificar crecimiento con desarrollo, lo que se considera un error conceptual al omitir la multidimensionalidad del mismo. “Una economía puede crecer sin que avance hacia su real desarrollo. El desarrollo es una clase especial de crecimiento que asegura a un país crecer constantemente y a través de la autoimpulsión de su economía” (Rodríguez, 1983).

El desarrollo económico durante la década de los 70 se asocia a la reducción o eliminación de la pobreza, la desigualdad y el desempleo, por otra parte había nacido también el concepto de Ecodesarrollo, antecedente inmediato del Desarrollo Sostenible. El Ecodesarrollo se ha definido como el desarrollo socialmente deseable, económicamente viable y ecológicamente prudente introduciendo la preocupación por el medio ambiente. Por tanto, durante los años 80 y 90, el objetivo fundamental del Desarrollo Económico pasa a ser la Sostenibilidad.

El origen de este último concepto se remonta al debate internacional que se inició en 1972 en Estocolmo y se consolidó 20 años más tarde en Río de Janeiro. Pese a la variedad de interpretaciones existentes en la literatura y el discurso político, en realidad la gran mayoría de las concepciones respecto al desarrollo sostenible representan variaciones sobre la definición propuesta en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, presidida por la entonces primera ministra de Noruega, Gro Brundtland y bajo el título “Nuestro futuro común”. “El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (Martínez Contreras, 1997).

En la década de los noventa, como resultado de los esfuerzos del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), surge una concepción donde se aprecia un

nuevo entendimiento del concepto de desarrollo, que a su vez, de cierta manera, converge con el manejado durante la década del 70 donde era entendido como reducción o eliminación de la pobreza, la desigualdad y el desempleo. Aquí, una visión del desarrollo enfocado a la producción material es sustituida por otra, centrada en las aplicaciones de las capacidades humanas. Junto a ello, surge una nueva forma de medición del desarrollo conocida por: el Índice de Desarrollo Humano (IDH), (Pino Alonso & Padillas Sánchez, 2006).

El desarrollo humano se concibe no sólo como el ingreso y el crecimiento económico, sino que engloba también el florecimiento pleno y cabal de la capacidad humana y destaca la importancia de poner al ser humano con sus necesidades aspiraciones y opciones en el centro de las actividades de desarrollo. “El desarrollo humano es un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades del ser humano. Esa es su acepción más simple, y al mismo tiempo, más abarcadora.” (Centro de Investigaciones de la Economía Mundial, 1997).

Desde varias décadas, la UNESCO venía insistiendo en la idea de que el desarrollo constituye un fenómeno muy amplio, que trasciende el crecimiento económico; entendiendo a éste como motor, pero nunca como fin en sí mismo, el desarrollo es, ante todo y por encima de todo, un desarrollo social, indisolublemente ligado con la paz, los derechos humanos, la democracia, el medio ambiente, la cultura y estilos de vida de la gente. Modificar la visión prevaleciente, requeriría elaborar visiones mucho más abarcadoras de los problemas sociales de la humanidad (García Rabelo, 2006).

Fue entonces a mediados de los años 90, que se elaboró y difundió una concepción acerca del Desarrollo Social, cuyo contenido fue objeto de análisis en la Cumbre Mundial para el Desarrollo Social, efectuada en Dinamarca en el año 1994.

El nuevo concepto de Desarrollo Social propuesto por la UNESCO, se proponía integrar en el concepto de desarrollo los tres principales problemas que azotan a la humanidad: la pobreza, la desocupación y la marginación social (García Rabelo, 2006).

El Desarrollo no puede seguir siendo el privilegio de una minoría de la humanidad, sino que tiene que ser reconocido como un derecho para todos los pueblos. Proclamar que el Desarrollo constituye un derecho humano, no significa pretender la imitación del

modo de vida que prevalece en los países desarrollados, sino asegurar el derecho a la vida, la educación, la salud, el trabajo, en fin, una vida decorosa y digna para todos los seres humanos. Otros énfasis han sido colocados en la atención a su dimensión espacial.

1.1.2.- Bases teóricas del Desarrollo Local.

Existen espacios y entiéndase por esto a regiones, provincias, comarcas, municipios, entre otros, cuyos indicadores expresan mayores niveles de desempeño económicos que otros, con mayor tasa de crecimiento, mayor renta per cápita, menor tasa de desempleo, originando ello problemas no sólo para el futuro desarrollo económico de dichos espacios, sino también para aquellos otros que dentro de la misma nación, se encuentren en desventajas con sus espacios colindantes o vecinos.

Por otra parte, el desarrollo industrial era concebido sobre la base de la gran empresa integrada verticalmente y ubicada en zonas urbanas de reciente creación, formándose polos de desarrollo, donde se suponía creciese el nivel de empleo en una magnitud capaz de asimilar al enorme excedente de fuerza de trabajo que vivía en zonas rurales. La realidad no colmó tales expectativas pero si se formaron movimientos migratorios espontáneos desde las zonas rurales hacia las urbanas, procesos que nutrieron la formación del sector informal en muchas ciudades latinoamericanas. Las políticas neoliberales implementadas dieron mayor avance a este proceso.

Lo anterior demuestra que las teorías del desarrollo vigentes hasta fines de los 80 no tenían resuelto el problema de cómo enfrentar satisfactoriamente las disparidades territoriales. Los desequilibrios espaciales de renta, son las diferencias o disparidades existentes en la renta per cápita, o nivel medio de vida, entre unos espacios y otros (Peña, 2009). Por ello en la década de los 90 los estudios sobre el desarrollo colocaron mayor énfasis en los aspectos territoriales y la geografía, como resultado de los factores que a continuación señalamos:

- ✓ Territorialización de la crisis estructural.

- ✓ Impacto de la globalización sobre los territorios.
- ✓ Impacto del medioambiente en el proceso de desarrollo (Aparición del concepto de ecodesarrollo)
- ✓ Novedosas concepciones acerca del papel del territorio en el proceso de desarrollo.

Así, dentro de la economía espacial encontramos tres ramas de análisis como son la teoría de la localización, la teoría de la economía regional y la economía urbana.

Como suele ocurrir en cualquier rama del análisis económico, no existe una única corriente de pensamiento. En la economía espacial se identifican en lo esencial dos corrientes de pensamiento, los equilibristas o partidarios de la convergencia espacial y los desequilibristas o partidarios de la divergencia espacial.

Los primeros tienen, como exponente más destacado a la escuela neoclásica, que suponen, que las economías de mercado poseen las condiciones suficientes para minimizar o eliminar los problemas surgidos por la existencia de la variable espacio, de modo que los empresarios, buscando rentabilizar su capital y los consumidores su utilidad, llevan a la economía territorial a una situación de óptimo económico. Esta corriente de pensamiento asume que las condiciones tomadas por los individuos a partir de las señales del mercado son capaces de proporcionar un crecimiento estable de las economías, sin importar las características del territorio, ya sean geográficas o de otra índole. Se pretende entender el espacio como un mecanismo simple y circular de razonamiento según el cual todo cambio en las proporciones de los factores afecta a los precios de éstos y, por contra, los cambios en los precios de los factores afecta a su vez a la oferta de los mismos.

Los segundos, cuyos precursores más importantes son la escuela neokeynesiana, la escuela marxista y otras escuelas de menor envergadura teórica, consideran que el capitalismo genera por sus propias características desequilibrios territoriales (locales, urbanos y regionales) que sólo serán eliminados a través de una intervención activa, voluntaria y consciente de los poderes públicos.

Sin obviar lo anteriormente planteado se considera que el punto de partida de cualquier proceso de desarrollo para un espacio dado lo constituye el conjunto de

recursos (naturales, históricos, culturales, humanos, tecnológicos, económicos, institucionales y materiales) que forman su potencial de desarrollo (Vázquez Barquero, 1999). En este sentido reviste singular connotación el desarrollo endógeno, entendiéndose como el proceso de desarrollo que surge de la capacidad de la población de un territorio para liderar su propio desarrollo, por medio de la movilización de su potencial endógeno y con el objetivo de mejorar el nivel de vida, por lo que tendría tres dimensiones a saber:

- ✓ Económica, que confiere a los empresarios locales el papel de organizadores de los factores productivos locales para generar un nivel de productividad que haga posible competir en los mercados.
- ✓ Sociocultural, que se representa por los valores e instituciones locales que sirven de base al proceso de desarrollo.
- ✓ Político-Administrativa, representada por un conjunto de políticas territoriales que permiten la creación de un entorno económico local favorable, capaz de desplegar las potencialidades locales y de proteger al territorio de interferencias externas (Peña, 2009).

La primera fuente de desarrollo es el potencial que posee el sistema territorial, alimentada por otras que se complementan, una de estas tiene un carácter exógeno y viene dada por la corriente de riqueza (histórica, cultural, humana, tecnológica, económica, institucional y material), que viniendo desde fuera del sistema nacional o territorial, se integra a éste (De Mattos, 1999); la otra tiene un carácter endógeno, mediante el cual el propio sistema es capaz de generarlo o incrementarlo desde dentro, gracias a la coherencia de su organización, que le permite aprovechar toda la sinergia que es capaz de desplegar y que se encuentra latente en su capacidad interna (Vázquez Barquero, 1988). El hombre es el centro del desarrollo y es quien le da el sentido a la sociedad humana, ya que a su vez se convierte en el destinatario y a la vez en responsable de la transformación. La identidad regional, así como el capital social, se deben considerar activos intangibles que se generan localmente mediante la confluencia de espacios de concertación para enfrentar retos comunes.

El término potencial de desarrollo endógeno considera en su sentido más amplio los factores que pueden contribuir al desarrollo desde el propio territorio. Se entiende como un proceso sostenible de crecimiento y cambio estructural en el que las comunidades locales están comprometidas por su interés en aumentar el empleo, reducir la pobreza, mejorar el nivel de vida de la población y satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos. El concepto de desarrollo endógeno reúne una serie de características que le dan una configuración específica:

- ✓ Hace referencia a procesos de acumulación de capital en localidades y territorios concretos.
- ✓ Se trata de procesos de desarrollo impulsados por la capacidad de ahorro e inversión interna de las empresas y de la sociedad local, eventualmente apoyados desde fuera por las inversiones externas.
- ✓ Se basa en el esfuerzo propio para mejorar la posición competitiva de las empresas y de los territorios.
- ✓ Los procesos de desarrollo endógeno se producen cuando las instituciones que caracterizan a cada territorio, estimulan la utilización eficiente de los recursos propios.
- ✓ Las formas de organización de la producción, los mecanismos que se gobiernan, los códigos de conducta de la población, las estructuras sociales y la cultura condicionan los procesos.
- ✓ Se obedece a una visión territorial de los procesos de crecimiento y cambio estructural que se apoyan en la hipótesis de que el espacio no es un mero soporte físico de los recursos, actividades y procesos económicos, sino que es un agente de transformación social.
- ✓ El concepto de desarrollo endógeno concede un papel central a las empresas y organizaciones, así como a la propia sociedad civil, en los procesos de crecimiento y cambio estructural.

La teoría del desarrollo endógeno analiza además los mecanismos que tienen que ver con la organización de la producción, la difusión de innovaciones, la dinámica urbana y el desarrollo de las instituciones.

El potencial endógeno de un territorio facilita los procesos de gestión del desarrollo local, partiendo de que constituye su fuente esencial.

Las experiencias tempranas de desarrollo local no fueron el resultado de la aplicación de una teoría del desarrollo, sino el resultado del esfuerzo espontáneo de comunidades de base territorial amenazadas por los procesos de cambio que encontraron en la movilización de su potencial local de desarrollo la posibilidad de una respuesta adaptativa. Desde el punto de vista teórico, el desarrollo local es el resultado de los esfuerzos por extraer lecciones de las experiencias exitosas que produjo esa particular estrategia de adaptación al ajuste y la reestructuración productiva, pero mientras en Europa, a partir de los años 80, las iniciativas locales de desarrollo se multiplicaron y tuvieron impacto en el proceso de reestructuración, en América Latina, se quedaron en un nivel experimental o como casos aislados con escasa repercusión.

En Cuba, la década del noventa contexto que se caracteriza por el recrudecimiento del bloqueo por Estados Unidos, la extensión del neoliberalismo por América, el crecimiento de la unipolaridad y del control de la economía mundial por el grupo de los siete basado en su poder financiero y militar, el surgimiento de una nueva economía sustentada en la sociedad del conocimiento, de la tecnociencia, que junto a las transformaciones y desapariciones de los ecosistemas traen como consecuencia un redimensionamiento de las teorías del desarrollo donde lo regional y lo local comienzan a jugar un papel predominante frente a la globalización neoliberal y de esta forma el concepto de desarrollo local comienza a ser redimensionado.

En este sentido la proyección del desarrollo local en la construcción socialista tiene que tomar en cuenta una concepción de desarrollo en un contexto de integración que tribute sostenidamente al crecimiento del carácter social de la producción, con ello del grado de socialización real de la vida social, del trabajo, de la producción y de las condiciones de reproducción del hombre mismo (Pino Alonso & Padillas Sánchez, 2006).

Los mejores aportes de las distintas teorías del desarrollo se reflejan en la conceptualización del Desarrollo Local; las problemáticas a las que actualmente se enfrenta y su gestión son elementos de obligada concurrencia en adelante.

1.2.- La problemática actual y la gestión pública del Desarrollo Socio Económico Local.

1.2.1.- Desarrollo Local. Conceptos

El concepto de desarrollo se ha enriquecido con el tiempo. Del mismo modo sucede al analizarlo en su dimensión espacial donde ha sido identificado como: desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo exógeno/endógeno, desarrollo descentralizado y desarrollo local; cada uno, con su propia identidad.

En el año 1995 la UNESCO, la FAO, la UNICEF y la ONU, promueven la idea de establecer políticas dirigidas al desarrollo de las comunidades locales empleando la investigación, los diagnósticos históricos culturales y económicos, las transferencias tecnológicas, la educación medio ambiental, la implementación de proyectos financiables para el desarrollo, entre otros; pero desde posiciones centristas y globalizantes (Informe Nuestra Diversidad Creativa, 1996).

El contexto internacional actual presupone el despliegue de estrategias de desarrollo locales que contrarreste la imponente globalización que se expande a cada instante y genera una lógica que tiende a disminuir las autonomías, a aumentar las interdependencias, a acrecentar la fragmentación de las unidades territoriales, a producir marginación de algunas zonas; ello requiere de un cambio cultural que facilite el avance hacia una sociedad más justa y solidaria; por tanto, se imponen nuevas alternativas de desarrollo que aborden con eficacia los graves problemas que afectan al mundo (Bofill Vega, 2008).

El desarrollo local aparece como consecuencia de la existencia de una serie de problemas a los que se enfrentan ciertos territorios, el desempleo, la preocupación por la exclusión social y laboral de numerosos colectivos, el envejecimiento poblacional y el despoblamiento de las zonas rurales con sus deficientes e insuficientes infraestructuras,

entre otros (Pino Alonso & Padillas Sánchez, 2006), pero ello requiere adquirir la condición de desarrollo local endógeno, para reconocer, y atender adecuadamente, la condición protagónica de los ciudadanos y el aprovechamiento sustentable de las potencialidades de los territorios. Diversos autores señalan que:

“...es un proceso mediante el cual el gobierno y/o los grupos de una comunidad determinan administrar sus recursos, para crear nuevos empleos y estimular la actividad económica en una zona bien definida desde el punto de vista económico, indicando dicho proceso la formación de nuevas instituciones, desarrollo de industrias alternativas, mejoramiento de empresas, transferencias de tecnologías” (Blakely, 1989).

“...implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la comunidad local y concierne a múltiples factores, tanto públicos como privados que deben movilizar los numerosos factores, para responder a la estrategia de Desarrollo previamente consensuada (Becerra Lois & Colarte, 2003).

En este concepto adquiere relevancia la localidad y en términos de sistemas una localidad es: *“Un conjunto de elementos en interacción dinámica, localizado dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin” (Manual: Enfoque sistémico y Desarrollo Local, 2000).*

“El espacio local, en tanto sistema, se compone de un conjunto de subsistemas en interacción dinámica entre sí y con su medio ambiente, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades... no solo de las personas que viven y/o trabajan en esta localidad, sino de las necesidades e intereses de los diferentes subsistemas que forman parte del sistema local” (Manual: Enfoque sistémico y Desarrollo Local, 2000).

El Desarrollo Económico Local es: *“un proceso por el cual los actores o instituciones locales se movilizan para apoyar las diferentes acciones, tratando de crear reforzar y preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio” (Albuquerque, 2001).*

“...Se trata de un complejo proceso de concertación entre los agentes – sectores y fuerzas- que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento

económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano(a) que viven en ese territorio o localidad. Más aún implica la concertación con agentes regionales, nacionales e internacionales cuya contribución enriquece y fortalece ese proceso que tiene una lógica interna, que avanza de manera gradual pero no dinámica ni lineal, que le da sentido a las distintas actividades y acciones que realizan los diferentes actores” (Enríquez, 2001).

“...aprovechamiento de los recursos de la comunidad (agua, tierra, hombre) en función del desarrollo de la misma. Que el desarrollo local debe ser construido pensando en efectos a largo plazo, donde esté presente el concepto de sostenibilidad, logrando el equilibrio entre lo económico, lo social y lo medioambiental. Teniendo el recurso humano un peso importante por la incidencia de estos en el cambio” (Mirabal Patterson, 2004).

El desarrollo local es un proceso de cambio multidimensional sostenido de los individuos, los colectivos y localidades, a partir de la actuación consistente y concertada de los actores sociales orientados a la transformación del medio en consonancia con el propósito del desarrollo sostenible, necesariamente acompañado del continuo crecimiento económico equilibrado, estable y democrático como base y resultado de los cambios estructurales que potencien la solidaridad y la justicia sociales, la calidad de vida y el uso racional de los recursos escasos con que cuenta la localidad; sin comprometer las posibilidades de desarrollo de las futuras generaciones y la vida del planeta (Pino Alonso & Padillas Sánchez, 2006).

Sobre la base de las anteriores definiciones podemos interpretar el **Desarrollo Socio Económico Local**, como un proceso sostenido de cambios cuantitativos y cualitativos en todas las estructuras de la localidad en interés de la sociedad, que se logra a través de la adecuada concertación de los actores locales, donde es el hombre su eje central, en aras de fomentar un crecimiento socio-económico que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones.

La elaboración de una estrategia territorial de desarrollo socio económico local, tiene como objetivos estratégicos fundamentales la mejor utilización de los recursos endógenos y la diversificación de la base productiva local, mediante la incorporación de innovaciones basadas en la calidad y diferenciación de los productos y procesos productivos; la incorporación de innovaciones de gestión, y la introducción de las necesarias adaptaciones sociales e institucionales. El fomento de las microempresas y pequeñas empresas locales y la capacitación de recursos humanos según los requerimientos de innovación del sistema productivo local son parte fundamental de esta estrategia.

Todo proyecto de Desarrollo Local debe tener implícito un adecuado diseño de proyecto, gestión del conocimiento, mucha capacitación, asesoría de Unidades de Ciencia y Técnica, multisectorialidad, participación, conducción del gobierno local y la emergente función de los centros educacionales. (Lage Dávila, 2013)

1.2.2- Los Componentes del Desarrollo Socio Económico Local.

Se puede denominar Componentes del Desarrollo Socio Económico Local, a los elementos constitutivos y de necesaria concurrencia para la comprensión, análisis y gestión integral de políticas que permitan promoverlos. Ellos son: la dinámica glocal, territorio local, proyecto común, la iniciativa local, actor local. A continuación describiremos cada uno de los mismos (Bitar, 2006).

1.- La Dinámica Local-Global: Tradicionalmente percibimos lo local como lo concreto, lo inmediato, lo que conozco por mi propia experiencia.

Percibimos lo local como sinónimo de lo cercano, frente a lo general, abstracto, universal, de lo global que lo percibimos como lo lejano a través del discurso, de los diarios, de los comentarios. Pero, es así? Como vimos, lo global, no deja estos términos aislados sino que los relaciona, lo glocal remite incluso a lo local como un aspecto de lo global. Lo cierto es que estos términos no pueden entenderse aislada ni estáticamente, sino en un proceso dialéctico, como un flujo y reflujo constante.

En esa unidad se aprecian y descifran elementos contradictorios. La globalización: lo muy grande, exterior y extraño, se torna asible en lo pequeño y lo concreto. La propia

vida y nuestros territorios llevan el sello, para bien o para mal, de lo global en lo cotidiano.

2.-Dimensiones del Territorio Local. El territorio local, expresa las posibilidades de desarrollo de la comunidad, en el contexto histórico y las relaciones sociales y económicas en que ella se desenvuelve, considerando como un componente más de su situación, la dinámica relación con lo global. El territorio local posee las siguientes dimensiones o aspectos:

- ✓ *Identidad Dinámica:* Es el contexto en el que la identidad, la cultura, de una comunidad se va generando, afirmando redefiniendo con el tiempo, a medida que va afrontando nuevos obstáculos y los va resolviendo.
- ✓ *Sociabilidad:* En el territorio se fraguan las relaciones sociales, políticas y económicas de sus habitantes. Las relaciones sociales, grupos solidarios y organizaciones en las que sus habitantes van participando con el objeto de resolver sus necesidades.
- ✓ *Interacción Institucional:* Es el entorno donde interactúan las instituciones públicas y privadas, creando redes o entramados de organizaciones sociales: tramas de organizaciones o procesos de asociatividad que articulan actores públicos y privados, orientados a resolver cuestiones. De la calidad de estas tramas dependerá en gran parte el desarrollo local.

La manera en la que se van concretando estas dimensiones en cada territorio va determinando la particularidad de cada desarrollo local. Lo que marca la diferencia entre uno y otro territorio, es la condición que tengan para favorecer la coordinación de los distintos recursos y potencialidades locales, poniéndolos al servicio de la resolución de los problemas de la comunidad.

3.- El Proyecto Común como Indicador de la Comunidad Local. Las dimensiones del territorio local se conjugan en un proyecto común. El indicador de que estamos frente a una sociedad o comunidad local es lo que podemos denominar como el "Proyecto Común", en el cual se conjugan las dimensiones del territorio local. El proyecto común supone las dimensiones atribuidas al territorio local: identidad,

sociabilidad, interacción institucional, pero puestas en función de resolver los problemas comunes, poniendo en acción los recursos propios. Esto supone la movilización asociada de los recursos endógenos o la posibilidad de crear condiciones para capitalizar recursos externos al territorio en su propio beneficio. Las dimensiones aludidas, una vez puestas en acción, proyectadas al futuro, constituyen un sistema o modo de acción de la comunidad y se dan sobre un territorio concreto, limitado, local, con el que nos identificamos.

El Desarrollo Local, tiene también una dimensión social y cultural. El proyecto común solidariza ambas dimensiones, retiene sus recursos humanos, permite resistir a presiones económicas y sociales del exterior.

4.- La Iniciativa Local. En la medida que cada comunidad local logra generar sus estrategias, no depende sólo del "poder central", sino que tiene iniciativa local, la que se convierte en impulsor para el desarrollo, para lograr alternativas y soluciones a sus problemas. Por lo que aparecen diversos modelos de desarrollo local.

La iniciativa local con posibilidades de logro debe apuntar en sus objetivos a:

- 1.- Fortalecer el desarrollo personal, los liderazgos democráticos y el capital social
- 2.- Una estrategia que aborde en forma realista los principales problemas y oportunidades que tiene la comunidad local
- 3.- Favorecer la movilización de la sociedad civil en procura de su desarrollo.
- 4.- Promover la concertación, el consenso y la cooperación entre los diversos actores sociales, políticos y económicos; orientados a la creación de nuevas alternativas en la creación de empleo, empresa y renta.

Entre los elementos claves para el éxito de una iniciativa local está el conseguir enraizar localmente los proyectos de desarrollo de que se trate, contextualizarlos, para esto se debe estimular el desarrollo de una sociedad civil activa.

Las práctica de estas iniciativas estratégicas, debe posibilitarle a la comunidad, resolver sus problemas y adelantarse a las que serían sus consecuencias futuras, si no se hiciera algo. La iniciativa local supone que la comunidad no espera a que vengan del

exterior trayendo la solución a sus problemas, a los que por otra parte sólo ella puede conocer con certeza.

Las iniciativas locales se tornan en una herramienta básica de conducción del mismo. No hay desarrollo local posible sin iniciativa local y sin que esta incorpore a la comunidad una mirada estratégica.

5.- El actor local. La primera célula del desarrollo local, es el actor local. Es el individuo, grupo o institución, cuya acción se desenvuelve en el territorio local, poniendo en marcha sus recursos, ejerciendo su poder para producir efectos positivos o negativos frente a las necesidades del desarrollo local.

Comprendido dentro de este concepto de actor local, existen actores con iniciativas de transformación "positiva" o a favor del desarrollo local, es el que promueve la participación, la organización, la superación de los problemas, lo denominamos "agente de desarrollo local". La aparición de este tipo de actores es fundamental para el desarrollo local.

Existen actores centrales, aquellos que inciden decisivamente en la escena o en el problema o agenda en cuestión, de actores secundarios o subordinados, que son menos relevantes para la resolución del problema.

Cualquiera de ellos puede ser fundamental para resolverlo, así como para trabar su solución y todos los actores involucrados tienen una posición tomada frente al mismo, esta puede ser más o menos favorable a la solución del problema, puede ser neutral o puede ser más o menos adversa.

Una división en categorías dada por (Arocena, 2007) que involucra a los actores se refiere a: a) los actores ligados a la toma de decisiones (político-institucionales); b) los actores ligados a técnicas particulares (expertos-profesionales); c) los actores ligados a la acción sobre el terreno (la población y todas sus expresiones activas). Finalmente que el desarrollo local supone concertación, negociación, interacción entre actores.

1.2.3- Las políticas en el Desarrollo Socio Económico Local, acciones y estrategias.

Cuando sabemos endogeneizar los impactos favorables de los factores externos con los internos mediante una estrategia de desarrollo definida de los diferentes actores locales, que sea gestionada, hemos dado un gran paso de avance para impulsar el desarrollo socio económico local, retomando en este sentido un aspecto de vital importancia; que las políticas que se establezcan permitan la compatibilización eficaz de ambos factores. Así el Desarrollo Socio Económico Local, debe ser incluido en los programas de fortalecimiento de los gobiernos locales.

La política económica tiene la responsabilidad de considerar el Desarrollo Socio Económico Local en toda su magnitud multidimensional, se necesita alcanzar en la localidad donde radica la célula económica (empresa, organización), en la que se alcanza o no el desarrollo, las premisas que aseguren la reproducción ampliada, acelerada y sostenible de las condiciones de vida en la misma. Para ello se exige una adecuada gestión de los recursos en la localidad, donde la administración pública debe alcanzar los niveles necesarios de descentralización que faciliten y flexibilicen los procesos determinantes de la eficiencia y eficacia de la gestión local; el avance de la descentralización podría construir escenarios propicios para impulsar las iniciativas de Desarrollo Socio Económico Local, esto no se traduciría a pérdida de política pública sino que implica la elevación del efecto transformador, de eficacia de uso de recursos.

Debemos ser cuidadosos para no establecer políticas centralizantes, las cuales generan marginación y son condicionantes de disparidades territoriales. Una administración pública responsable en el entorno local consolida la identificación con la política pública y el enfrentamiento de los fenómenos de enajenación y falta de identidad con esta, lo que atenta negativamente en la asignación de recursos, adecuado aprovechamiento de estos y con la sostenibilidad de los procesos socio económicos.

La política económica trata de regular los hechos y fenómenos económicos, es decir las formas y efectos de la intervención del estado en la vida económica con la finalidad de conseguir determinados objetivos.

La política pública es una representación de la acción pública que durante buena parte del siglo XX se centró únicamente en la acción estatal y en los últimos años se ha

considerado como formas de enlace entre el Estado, el Gobierno y el Ciudadano, trazando los límites y/o encausando, guiando e incentivando las acciones de los agentes del desarrollo socio económico.

Las políticas de desarrollo local, suponen un paso adelante en la conceptualización de las políticas del desarrollo económico, más ajustado a las transformaciones del proceso de acumulación de capital y de la regulación de las economías locales.

En términos de políticas de desarrollo local se plantea: “no queda lugar a dudas que éstas deben ser integrales, tanto en sus fundamentos como en sus pretensiones, pero también deben ser muy propias de las localidades mismas en que se pondrán en práctica, independientemente de las necesidades de coordinaciones regionales y nacionales que puedan precisar para su exitosa realización”. También requieren de ser participativas desde su origen, como único elemento que asegura la identidad de los ejecutores con sus propósitos, garantía de su éxito (Pino Alonso & Padillas Sánchez, 2008).

Puede decirse que el desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad o región, en el que se pueden identificar al menos, tres dimensiones: una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo, y otra, política y administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible.

El Sistema Socio Económico Local se traduce en una serie de interrelaciones que conforman el tejido vital de la sociedad, dentro del cual ella se desempeña y realiza en su condición de ser humano, cuyo desarrollo debe asegurar la nivelación de las economías territoriales, constituyendo uno de los retos de la política pública precisamente el equilibrio dinámico de dicho tejido.

Las políticas públicas se enfrentan a diversas interrogantes surgidas de temas medulares como: cuál estrategia de desarrollo local seguir, acciones para el desarrollo local, organización del mismo, diversidad territorial y sectores estratégicos, así como la descentralización. Urge entonces para la creación de una sociedad sustentable, el diseño de políticas públicas exitosas, pues se refieren a la necesidad de mejorar las condiciones de vida de la población, implantar nuevas formas de relación entre Sociedad y Estado, y reflejar transparencia y responsabilidad en las acciones del gobierno para reforzar la confianza de la sociedad.

Para el Desarrollo Socio Económico Local, las políticas deben ser integrales, participativas desde su origen y muy propias de las localidades, aspecto que señalo, pues sin una política pública orientada a las necesidades locales serían en cierta medida escasos los avances en cuanto a este desarrollo.

La política del desarrollo socio económico local es necesario adaptarla a las condiciones concretas de la localidad a la que se orienta, debe gestionar la coordinación de los actores para facilitar la potenciación del Desarrollo Local, con una conducción ante todo política.

La estrategia de desarrollo local es una respuesta a los desafíos que presenta la reestructuración productiva y la globalización. En la medida en que la economía se internacionaliza y se hace más competitiva, los gobiernos locales se enfrentan con la necesidad de dar una respuesta local que les permita detener el aumento de la desocupación y adaptar el sistema productivo a los cambios del entorno. Por ello, la política de desarrollo local se propone mejorar la eficiencia de los sistemas de producción, la calidad de los productos y la accesibilidad a los mercados.

La gestión política del Desarrollo Local está llamada a garantizar la cohesión de los actores, decisores, interventores y beneficiarios con unidad de fines y acción. La organización de la gestión del Desarrollo Local es fundamental para llevar adelante la dinámica de los procesos de transformación continua de los Sistemas Productivos Locales que la misma demanda.

El desarrollo local exige de la aplicación de un proceso determinado que ha de ser global e integrado, como es el caso de la Dirección Estratégica. En este sentido, la

Dirección Estratégica proporciona, a la vez, la utilización de un determinado proceso y de un conjunto de técnicas que facilitan y favorecen dicho proceso. Se trata de un enfoque estratégico que está constituido por dos grandes etapas: la formulación, la implementación y el control, el cual supone globalidad, integración, flexibilidad, dinamicidad y cooperación (Madoery, s/f).

El proceso de desarrollo local lo podemos estructurar en las etapas de definición de objetivos, de elección de estrategias necesarias para alcanzar los objetivos, de planificación de las acciones necesarias para poner en práctica las estrategias seleccionadas y de control y evaluación de dicha planificación, elementos presentes también en la gestión del conocimiento.

El desarrollo humano ha llevado a las estrategias para enfrentar la incertidumbre. La planificación estratégica del Desarrollo Local es una técnica que proporciona conceptos, procedimientos y herramientas, ayuda a definir y ejecutar planes de desarrollo, permite enfrentar con éxito los cambios que se han producido en el entorno y contribuye a cohesionar actores, decisores y beneficiarios de las acciones.

La política, las acciones y las estrategias de desarrollo socio económico local encuentran en el procedimiento de la planeación estratégica el marco más apropiado para alcanzar el equilibrio dinámico del sistema de intereses locales en función de asegurar el desarrollo endógeno de la localidad con permanencia en el tiempo, en el largo plazo.

1.2.4- Nuevas fuerzas del Desarrollo Socio Económico Local. Redes y organización del desarrollo.

Dentro de las fuerzas centrales del desarrollo económico encontramos: la organización del sistema productivo y la innovación tecnológica.

Las relaciones entre empresas afectan directamente al comportamiento de la productividad, basados en el hecho de que las relaciones y la interacción entre las empresas de un sistema productivo pueden contribuir a mejorar los resultados económicos de cada una de ellas.

Recobra importancia en este desarrollo el Sistema Productivo Local (lo acuñamos para referirnos en sentido general a "... un conjunto de agentes económicos que contribuyen a la producción y las relaciones entre estos que tienen lugar en un espacio determinado" (Laganier, 1991), ya que en la medida en que se propicien los vínculos entre las empresas del sistema productivo del territorio, ya sean locales o grandes empresas externas ubicadas en el territorio se logrará la gestión del desarrollo desde la endogeneidad.

Así se observa que los Sistemas Productivos Locales son un modelo de organización de la producción basado en la división del trabajo entre las empresas y la creación de un sistema de intercambios locales que produce el aumento de la productividad y el crecimiento de la economía, en estos sistemas lo decisivo es la integración y la cooperación.

La formación y desarrollo de redes y sistemas flexibles de empresas, la interacción entre las mismas con los actores locales y las alianzas estratégicas permiten a los sistemas productivos generar economías internas y externas en la producción, además en la investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados, así como reducir los costos de transacción entre las empresas.

Cuando una localidad trata de definir una estrategia de desarrollo endógeno, uno de los núcleos centrales es construir o aumentar la capacidad organizativa de sus agentes económicos y de sus instituciones, fortaleciendo la cooperación entre ellos, a través de acciones que fomenten la creación y desarrollo de empresas y las redes de actores locales.

La introducción y difusión de las innovaciones y el conocimiento impulsan la transformación y renovación del sistema productivo. La adopción de innovaciones permite a las empresas ampliar y/o mejorar la gama de productos y construir plantas económicamente más eficientes. Además hacen que las empresas puedan definir y ejecutar estrategias dirigidas a ampliar y explorar nuevos mercados de productos y de factores.

Por otra parte la educación y formación incrementan el capital humano y aumentan las habilidades y conocimientos de los individuos que participan en la actividad productiva y transforman el entorno en que están inmersas las empresas.

La innovación y la difusión firman parte de un mismo proceso en el que se producen continuas interacciones entre las empresas y organizaciones e instituciones que forman las redes.

1.2.5- Las instituciones en el proceso de desarrollo. El papel de la empresa en el Desarrollo Socio Económico Local.

Los procesos de desarrollo no se producen en el vacío, sino que tienen profundas raíces institucionales y culturales. Retomando lo planteado por (Bitar, 2006), el desarrollo de una economía lo promueven siempre los actores de una sociedad, que tiene una cultura y que se organiza para desarrollar sus proyectos, por lo que se acrecienta en aquellos territorios que tienen un sistema institucional evolucionado, complejo y flexible.

El sistema institucional de un territorio estaría formado por un conjunto de normas y acuerdos y por organizaciones, es decir por estructuras que promueven interacción entre los individuos, siendo este sistema por consiguiente uno de los factores determinantes del desarrollo económico, si este facilita el buen funcionamiento de los diversos mercados e intercambio entre los agentes.

De este modo, numerosas variables cualitativas que explican el desarrollo sobre la base de las capacidades locales, como la cultura de la innovación y el compromiso, las diversas formas de cooperación y aprendizaje, la capacidad tecnológica y emprendedora de las empresas, la flexibilidad de las organizaciones empresariales e instituciones, la capacidad institucional, el liderazgo y la toma de decisiones, tanto en lo público y privado, se convierten en aspectos claves a tener en cuenta, que deciden sobre la capacidad de reestructuración productiva y de crecimiento territorial.

Pero como los agentes territoriales necesitan más que sus propias habilidades, se reconoce, así mismo, la necesidad de incorporar el papel de las instituciones y organizaciones y la cultura. Los actores locales necesitan un ambiente institucional y

organizacional que respalde y oriente sus esfuerzos, energías y encuadre sus actuaciones. Se avanza de este modo en la idea de enmarcar el funcionamiento de un sistema económico en un entorno cultural e institucional que favorece o limita su desempeño (Madoery, s/f).

El entorno empresarial es un componente fundamental del desarrollo local, puesto que la atracción, creación o retención de actividades empresariales de futuro es una de las mejores formas para lograr una economía local saludable. Los instrumentos para el desarrollo local sólo serán eficaces si son asumidos por los propios empresarios.

Sin embargo, las instituciones públicas locales son los actores claves y la condición suficiente para que el entorno empresarial fructifique, y para despertar el espíritu de iniciativa colectiva e individual. Además, son los elementos movilizadores por excelencia del sentimiento de pertenencia a la localidad así como de estrategias medioambientales y de innovación tecnológica con sentido solidario.

El desarrollo local no es sólo función de las directrices e intervenciones del Estado en sus distintos niveles, sino también de las actividades empresariales y de otros actores de la sociedad civil. Esto hace necesario establecer distintas maneras de entender y articular las acciones públicas y privadas.

Es más crucial el propio papel de los empresarios, debido no sólo a que su función económica es condición necesaria para alcanzar los objetivos propuestos, sino también porque los instrumentos para el desarrollo local serán eficaces si son asumidos por ellos mismos.

La empresa es la que hace posible la concreción del patrimonio competitivo de cada territorio siendo el bienestar social su consecuencia y para conseguirlo necesita de capital humano suficiente que potencie nuevas capacidades y una tecnología adecuada.

En los procesos de desarrollo socio económico local hay que destacar la especial significación de los recursos humanos, que están llamados a desempeñar un papel central al ser uno de los factores básicos y determinantes.

1.2.6- El capital social y la cultura en el Desarrollo Socio Económico Local

El aspecto cultural del desarrollo, se relaciona íntimamente con el '*capital social*' del territorio, con la calidad de recursos humanos y con su '*desarrollo endógeno*'.

El capital social y la cultura han sido percibidos como componentes no visibles del desarrollo, pero tiene un papel importante cuando se busca entender funciones sociales como cooperación, confianza, identidad, comunidad, amistad, solidaridad, etc. Los programas de desarrollo y de lucha contra la pobreza vienen, cada vez más refiriéndose a las correlaciones entre el buen funcionamiento de las instituciones básicas como mecanismos anticorrupción, calidad de las instituciones públicas, credibilidad y otros, como generadores de avances importantes en las sociedades con desarrollo e igualdad social.

Nos acogemos a la definición dada por (Rodríguez Pérez, 2005) que se refiere a que "el capital social puede ser entendido como un fenómeno subjetivo compuesto de valores y actitudes que influyen en las personas que se relacionan entre sí. Por lo tanto, tener capacidad para rescatar la cultura local y reproducirla de forma dinámica y en beneficio de todos. La cultura atraviesa todas las dimensiones del capital social de una sociedad, pues contiene los componentes básicos del mismo". Es un tipo de capital que no se intercambia, propiedad emergente de un sistema social que no opera bajo las reglas de mercado, sino que está ligado a un contexto histórico e institucional particular.

Se estima que la principal articulación entre capital social y desarrollo local se encuentra en que la localidad, como espacio físico y sociocultural, alberga los elementos pertinentes a través de los cuales es posible operacionalizar el capital social, encaminándolo propositivamente hacia el desarrollo local y por consiguiente, a la mejora sustentable en la calidad de vida de las personas y grupos en su ámbito habitacional (Marín Etcheverry, s/f). El desarrollo económico local no sólo depende de la disponibilidad de recursos humanos, naturales, económicos, financieros o tecnológicos sino también de la historia local, sus instituciones e individuos. La existencia de una cultura local de desarrollo y, por tanto, de comportamientos sociales individuales o colectivos, favorables a la innovación, son también determinantes.

También están presentes el medio natural, así como los valores y normas sociales y culturales existentes, las cuales son inseparables de las relaciones técnicas de producción. La correcta valoración de estos aspectos es determinante para el éxito de iniciativas de desarrollo local, ya que se consideran activos de gran importancia económica.

La cultura incide sobre el modo de vida de los diversos grupos sociales de una localidad y engloba los valores, las percepciones, las imágenes, formas de expresión y de comunicación. Estos factores son vistos ahora como fundamentales en los procesos de desarrollo social y económico. Tiene que ver con la identidad de un territorio o una localidad. Se pueden generar condiciones de desarrollo, incluyendo los factores de capital humano, social y cultural en un territorio, al lado de lo productivo. A estos factores denominamos los factores endógenos. Por lo tanto, el gran objetivo de la utilización de los capitales sociales y humanos en los procesos de desarrollo local está en la construcción de nuevas capacidades generadoras de nuevas oportunidades a partir del aprovechamiento de la cultura y de los valores locales.

La identidad, un sentimiento que resulta de un proceso consciente de 'identificación', constituye una de las condiciones fundamentales para el desarrollo local, que a nivel de colectivo implica compartir valores, responsabilidades y derechos, es un sentimiento de pertenencia a nivel personal y de cohesión a nivel del grupo social.

El desarrollo es más endógeno en su asociación con la cultura local y con los valores, actitudes y comportamientos que ella incluye. Es un proceso de construcción, de aprendizaje y maduración complejo, que involucra niveles constantes de crecimiento económico, interacciones sociales, instituciones acordes, pautas culturales y relaciones de poder favorables al mismo, donde el tiempo, la historia y el espacio condicionan su desenvolvimiento. Está vinculado a un conjunto de capacidades locales como innovación, creatividad y capacidad emprendedora, solvencia técnica, gestión de los recursos humanos, capacidad organizativa, de articulación con el entorno institucional y mercadológico, la capacidad de liderazgo y de generación de diálogos. El cambio cultural, es el sentido del desarrollo local y la política la que lo impulsa.

Visto en esta perspectiva se puede interpretar que la gestión del conocimiento es

precisamente una nueva forma de cultura, una concepción diferente de gerencia, a través de la cual se transforma el medio social, expresada en la construcción de conexiones entre los individuos y su entorno. Por tanto capital social y gestión del conocimiento aluden una igualdad conceptual que servirá de pauta en esta investigación.

1.3- El conocimiento en el espacio local

La economía regional analiza el intercambio espacial de conocimientos, no solamente en el sentido físico, sino también en el “espacio relacional”, es decir, un espacio donde tienen lugar un conjunto de relaciones: de mercado, de poder, de cooperación, entre otros, (Revista Europea Formación Profesional, 1995). Cada territorio posee su patrimonio competitivo. Este es el resultado de la interacción entre la competitividad de la empresa y su entorno, es decir, el hacer y saber hacer de sus empresas y todos aquellos factores territorializados que les ayudan en su tarea: el sistema educativo, infraestructuras, valores de la sociedad, cultura de la iniciativa, organización y lazos entre los agentes e instituciones presentes, y capacidad de establecer relaciones creativas con el exterior.

Cualquier modelo de intervención en la comunidad como proyecto de Desarrollo Local no debe desligar lo económicamente rentable de lo socialmente necesario, aquí toma relevancia la facilidad para adquirir conocimiento, la constitución de los canales de transmisión (alianzas, movilidad del personal, TICs), y la proximidad geográfica es protagonista en el desarrollo de sinergias, integración, cohesión y grado de cooperación (Revista Europea Formación Profesional, 1995). La adquisición del conocimiento, y su vínculo con criterios de espacialidad, se identifica con cuatro ideas básicas en términos de relación cognitivas y de actuación virtual y efectiva (Merino, 2004):

a. La proximidad permite una mayor interacción entre los diferentes agentes. La distancia limita el flujo de ideas, y la relación de cercanía aumenta las oportunidades de aprendizaje, redundando en un mayor nivel de fertilidad intelectual (la mezcla de los términos físico y cognitivo).

b. El conocimiento que deriva en innovación fluyen en redes sociales más que en digitales, por lo que en términos de conocimiento la distancia todavía posee cierta importancia. Las personas creativas tienden a crear “ecologías interdependientes” en las que se concentra geográficamente el conocimiento (el término cognitivo-virtual, de la Sociedad Red).

c. El conocimiento de carácter tácito, relevante en el aspecto innovador, presenta un mejor nivel de transmisión en el “cara a cara”, lo que obviamente se conecta con los dos anteriores epígrafes. Así, los procesos de conocimiento se desarrollan en una cercanía inserta en un marco social y cultural concreto, definido como el espacio social.

d. El conocimiento necesita para su adecuado desarrollo la existencia de recursos externos, en definitiva, se habla de los denominados sistemas de innovación, infraestructuras, los estudios de planificación urbanística, etc. En resumen, se identifica el rol protagonista de las estructuras institucionales; aquí el conocimiento viene supeditado al aprendizaje derivado de su uso, el cual presenta un mayor potencial desde un planteamiento colectivo y socializador, ya que gracias a su carácter acumulativo se va creando una masa crítica para el establecimiento de un determinado “cluster”, “club” o “grupo” y por ende para la atracción o creación de infraestructuras relacionadas.

Sin embargo no es fácil encontrar todo el conocimiento requerido para los nuevos y necesarios desarrollos e innovaciones en una única región, por lo que a la idea de ser autosostenibles se debe considerar el acceso y participación en redes externas (nacionales e internacionales), lo que es un factor significativo para la creación de ventajas competitivas regionales. Las habilidades organizativas (formación, creatividad, costumbres, etc.), los recursos regionales (naturales, infraestructuras, inversión, etc.) y el grado de apertura (accesibilidad, transferencia, etc.) y conexión con otras regiones son parte de las principales estrategias establecidas en las agendas políticas en aras de un mayor bienestar social (Merino, 2004).

Si el desarrollo está centrado en el conocimiento, la sociedad local en desarrollo es una red de comunidades de aprendizaje donde se aprende no sólo estudiando sino mediante prácticas colectivas reflexivas; así estas comunidades se piensan a sí mismas

y se proyectan hacia el futuro posicionándose en el contexto del país, del continente, del mundo. Las universidades e instituciones científicas deben privilegiar estas prácticas que implican el desarrollo de capacidades locales, facilitando los procesos y adaptándose a sus peculiaridades.

Se puede considerar como actores de la gestión del conocimiento para el desarrollo local a las universidades y centros de educación superior, los centros de investigación subordinados a instituciones nacionales, empresas y gobiernos provinciales y municipales, a los centros docentes e instituciones culturales, así como dispositivos permanentes o transitorios subordinados a instituciones locales o nacionales que se ocupan de la investigación, la consultaría, la capacitación y otras tareas relacionadas con el conocimiento. Las fuentes de los saberes, datos, informaciones, valores, etc., necesarios se encuentran en: a) los centros de investigación-desarrollo; b) los centros de interfase (Centros de documentación, centros de información, laboratorios, centros y grupos de consultorías); c) los Centros de Educación Superior y sus centros de estudios; d) la sabiduría y experiencia popular, las cuales resulta necesario rescatar y poner a generar nuevos conocimientos (se cuenta con experiencias comunitarias positivas que deben darse a conocer a otras localidades y a todo el país a través de las redes), (Merino, 2004).

La gestión del conocimiento para el desarrollo local se puede ver desde dos enfoques complementarios:

1. como insumo imprescindible para la toma de decisiones a nivel local
2. como proceso de producción y reproducción del capital intelectual de la comunidad en las dimensiones siguientes: a) capital humano, b) capital estructural, c) capital relacional.

Se define la gestión del conocimiento a nivel local (Álvarez, 2002), como un proceso complejo de generación, proveimiento, administración y circulación de las informaciones, datos, saberes y valores necesarios para garantizar la toma de decisiones a nivel local, con el objeto de promover la elevación de la calidad de vida de la población sobre la base del desarrollo sustentable equitativo y caracterizado por una creciente participación ciudadana. En este proceso se deben tener en cuenta los

componentes del DSEL para garantizar una eficaz gestión local.

En este sentido los actores locales claves de la gestión del conocimiento son los gobernantes, los empresarios, los líderes, los especialistas, los miembros de la comunidad, los centros de información locales. En este sentido se requiere una capacitación específica básica para proveer el punto de partida del cambio en la gestión local. Ello exige organizar Cursos de Preparación de los Dirigentes, gobernantes, especialistas y ciudadanos de la localidad contentivos de conocimientos sobre: realización de diagnósticos, estrategias, elaboración y administración de proyectos, acceso a fondos de financiamiento, técnicas de trabajo comunitario, metodologías para el desarrollo de la cultura de comunicación, etc (Álvarez, 2002).

El desarrollo local demanda un conocimiento a tono con el desarrollo del saber científico, pero ajustado a las necesidades y posibilidades locales, de ahí su creatividad, flexibilidad y capacidad de adaptación a escenarios concretos.

Para lograr los objetivos del desarrollo socio económico local, el sistema educativo y el de comunicación social deben transformarse, lo que demanda una “sociedad del aprendizaje”, donde los actores sociales, desplieguen conocimientos, piensen sobre ellos mismos y sean capaces de diseñar e implementar acciones de cambio participativamente.

1.4.- El banco, actor clave en el Desarrollo Socio Económico Local. Gestión del conocimiento, elementos conceptuales

Una vez definido en la sección anterior lo que significa ser actor local, nos compete ubicar al banco dentro de esos factores claves que inciden en el Desarrollo Socio Económico Local. La contextualización del Banco Popular de Ahorro dentro del Sistema Financiero Cubano, los servicios que presta, los retos que enfrenta, así como el papel de la Gestión del Conocimiento en aras de superar dichas metas; el cual constituye el preámbulo idóneo para centrarnos en el objetivo esencial del trabajo.

1.4.1.- El banco como actor del Desarrollo Socio Económico Local

1.4.1.1. -Aspectos Generales

El desarrollo local está relacionado, al tema de los recursos con los que se cuenta y a las necesidades de las personas, comunidades, grupos, territorios. El territorio posee características que lo hacen ser un factor clave en un proceso de desarrollo local, y no ser solamente el lugar donde vive una determinada población, es un espacio socialmente organizado.

El desarrollo local debe posibilitar un acelerado crecimiento del individuo social, condición de desarrollo de la sociedad local misma. Pero, al mismo tiempo, tal desarrollo es imposible de alcanzar fuera de un elevado nivel de cooperación entre los propios individuos sociales, los colectivos a los que necesariamente tiene que integrarse para transformar de conjunto el medio y adaptarlo a la satisfacción de las necesidades sociales, entre ellas, la necesidad de asegurar continuidad del desarrollo y disponibilidad de recursos y condiciones de hábitat y vida para las generaciones venideras. Es un fenómeno complejo de la evolución de los individuos sociales, los colectivos en que se integra y de la sociedad local, también de las estructuras económicas y sociales y de los sistemas ambientales en que se desenvuelve, que exigen de un enfoque en sistema, integral, donde el factor decisivo lo es el hombre y la dirección de las acciones e intervenciones tienen que estar orientadas al desarrollo del individuo social, a la elevación de su bienestar, sobre la base del incremento continuado y sostenible del rendimiento de la producción social, de la eficiencia de la gestión económica y del mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo, así como ambientales, en que se realiza el hombre (Pino Alonso & Padillas Sánchez, 2008).

Al referirnos al desarrollo en la actualidad no debemos obviar su efecto y dimensión personal, para los individuos en su determinación social, pues sólo a través de ellos y como resultado en ellos, en sus condiciones de vida y trabajo, es que el desarrollo llega a ser atributo de la sociedad y puede alcanzarse un movimiento ascendente de esta en su conjunto. Esto condiciona que para las mediciones del desarrollo sea necesario considerar las dimensiones de éste en y mediante los individuos, los colectivos en que

se desempeñan y los espacios en que se realizan, es decir, las localidades en que se asientan individuos y colectivos, configurando a la sociedad real.

Precisamente la mejora en el bienestar social y calidad de vida de los individuos, a través de los recursos financieros que posibilita, ubican al Banco como una institución financiera vital como actor de todo proceso de desarrollo local, los clientes utilizan los recursos que ofrece en la prestación de los servicios para consumo personal o productivo, como persona natural o jurídica.

Los financiamientos que otorga el Banco son una herramienta básica para el desarrollo económico de una sociedad, ya que mediante él, se hace la transición del ahorro a la inversión, procesos ambos, que se materializan en una institución bancaria. Esta inversión da origen, a nuevas industrias generadoras de ingresos, las cuales sirven como cimientos sólidos para buscar una mayor expansión económica y de esta manera aumentar el ingreso neto, así mismo el producto nacional neto y el producto interno bruto. De igual manera una creciente inversión, ya sea privada o del estado, hace posible la creación de mayor infraestructura, mejorando las condiciones sociales, en aspectos tan vitales como centros educativos, vías de comunicación, telecomunicaciones y servicios públicos.

El Sistema Financiero es el conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión. Se trata pues de un mecanismo que enlaza a las unidades económicas excedentarias en recursos financieros con las unidades demandantes como vehículo de canalización del ahorro a la inversión (Cuervo García, Rodríguez Saís, & Gamir Parejo, 2000).

Desde 1980 en el mundo existen bancos éticos o sociales siendo sus objetivos la financiación de proyectos sociales, ambientales y culturales rechazando cualquier tipo de especulación con dichos fondos. Muchas de estas operaciones bancarias básicas se derivan de parámetros de los Estados Financieros secundarios y primarios creando nuevos índices para medir. El Banco es un intermediario financiero que se encarga de captar recursos en forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de Banco.

De acuerdo a la estructura organizacional, las instituciones que otorgan financiamiento se agrupan en el Sector Bancario regulados y supervisados por el Banco Central.

En Cuba, el Sector Bancario lo componen diferentes instituciones bancarias y no bancarias. El Banco Central de Cuba está compuesto por Bancos Comerciales, Oficinas de representación de Bancos Extranjeros en Cuba, Instituciones Financieras no Bancarias y Oficinas de Representación de Institución Financieras no bancarias. El Banco Popular de Ahorro, por su parte tiene como función general la de promover el ahorro entre las personas naturales y jurídicas.

En la provincia de Cienfuegos existe una representación del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), el Banco Financiero internacional (BFI), el Banco Popular de Ahorro (BPA) y como Instituciones Financieras no Bancarias la Casa de Cambio (CADECA S.A).

El Banco es el intermediario financiero con el que la persona promedio entra en contacto con más frecuencia, cuando necesita un préstamo suele obtenerlo del banco de su localidad. Asimismo es el banco quien actúa como ente entre organismos como la ONAT, INASS, MININT, MINFAR y otros para el pago de impuestos, jubilaciones, salario, entre otros. Por lo tanto las Instituciones Bancarias en general y el Banco Popular de Ahorro en particular, es un agente intermediario en el proceso de desarrollo socio económico de una localidad.

Se trata de una organización que facilita la creación de un entorno capaz de desarrollar aquellos aspectos que pueden desempeñar un papel clave en la ubicación de nuevas entidades empresariales y la modernización de las ventajas ya existentes para las mismas.

La implementación de los Lineamientos de la Política Económica del Partido y la Revolución, aprobados en el marco del VI Congreso del PCC el Banco Popular de Ahorro estuvo matizado por un proceso de cambios en el escenario empresarial, cuyas metas cumbres se vieron materializadas en la Provincia de Cienfuegos a través de siete importantes tareas, de las cuales las tres primeras están estrechamente vinculadas al Desarrollo Local (Informe de Balance de Trabajo, 2013). Estas tareas son:

1. La revitalización de la actividad en la Banca de Negocios, iniciándonos en la captación de nuevas empresas, lo que nos permitirá generar una mayor fuente de ingresos.
2. Creación del Área de Negocios, cuya función esencial es llevar a cabo el proceso de otorgamiento de financiamientos en el municipio de Cienfuegos, propiciando la mayor calidad en la prestación de este servicio.
3. Introducción en el mercado de los Trabajadores por Cuenta Propia, a través del otorgamiento de financiamientos.
4. Implementación del Sistema de Conducción de Clientes en las Sucursales 4792- Calzada y 4822- Boulevard, facilitando una mayor agilidad en la prestación de nuestros servicios bancarios, evitando las aglomeraciones de clientes en nuestras dependencias.
5. La instalación del Sistema SABIC.NEF en todas nuestras oficinas bancarias. Permitiendo estandarizar el Sistema Informático en toda nuestra Red de Oficinas, logrando una mayor calidad en el flujo de nuestras operaciones, enfocando todos nuestros esfuerzos en un único sistema.
6. Comienzo de la implementación del SIGRH, culminando los módulos que comprenden la Seguridad y Salud del Trabajo y la Capacitación.
7. Modificación de nuestra estructura con la creación del Departamento de Efectivo y Caja, asumiendo el trabajo de orientación metodológica en lo que a este aspecto se refiere a nuestras sucursales.

Las estrategias de trabajo trazadas para el 2014 están encaminadas fundamentalmente a superar las insuficiencias que cada Área de Trabajo tiene claramente identificadas, para incidir positivamente en la satisfacción de los clientes que acuden a nuestras oficinas. Citamos a continuación las más relevantes: (Informe de Balance de Trabajo, 2013)

- ✓ El incremento en la calidad de la capacitación de todo el personal bancario, deficiencia común en la mayoría de las Áreas de Trabajo para contribuir a elevar la calidad de nuestros servicios bancarios.

- ✓ Incrementar la colocación de préstamos en el sector empresarial y disminuir considerablemente nuestros niveles de pérdida.
- ✓ Desarrollar estrategias de comunicación eficaces para la promoción de nuestros servicios.
- ✓ Lograr el crecimiento del ahorro monetario.
- ✓ Incremento de la Banca Electrónica.
- ✓ Propiciar una alta recuperación de los créditos otorgados, disminuyendo los índices de morosidad.

El Banco Popular de Ahorro indiscutiblemente se mueve en un cambio de paradigma, se solía identificar como “El Banco de la familia cubana”, ahora es “El Banco de la familia y la empresa cubana”, el desarrollo económico del país y de la localidad en particular le imponen nuevos retos para los cuales debe desempeñar estrategias sólidas que permitan una mayor gestión de sus activos.

La referida organización como actor del DSEL tiene los retos de: incrementar la cooperación, concertación, negociación e interacción entre los actores locales a través de la prestación de sus servicios, reducir la incertidumbre de las operaciones mostrando confiabilidad al cliente, lograr transformaciones en el territorio al ser el agente financiero intermediario en los procesos de desarrollo socio económico, favorecer el nacimiento de nuevos negocios e incrementar el bienestar del individuo.

1.4.2- Los servicios bancarios impulsores del Desarrollo Socio Económico Local.

Los servicios para el desarrollo local, son el encuentro entre la demanda y la oferta de bienes sociales y productivos que tienen la característica de expresarse en un ámbito territorial definido. Su finalidad es satisfacer necesidades e impulsar procesos que mejoren el nivel de vida de los pobladores. La forma de prestación de los servicios en el espacio local puede ser (Hernández Martínez & Pino Alonso, 2014):

- ✓ Exclusivamente estatal, cuando el servicio es operado directamente desde una entidad del Estado.

- ✓ Privado, cuando los servicios son prestados por operadores privados bajo modelos de contratos de gestión. La finalidad además de brindar el servicio es obtener utilidades que son distribuidos entre los dueños de las empresas prestadoras del servicio.
- ✓ Mixto, participación del sector estatal y privado a la vez, bajo diversos modelos de gestión que pueden ser delegados o tercerizados.
- ✓ Asociativo, con participación de los usuarios organizados, generalmente en las zonas rurales. No lo asume el sector privado propiamente dicho, sino las organizaciones sociales cuyo fin no es obtener utilidades. En los servicios para el Desarrollo Local, se pueden diferenciar dos dimensiones:
 - + La primera, orientada a la satisfacción de necesidades directas de las familias (servicios públicos básicos), a las que llamamos servicios de primer nivel.
 - + La segunda, orientada a la satisfacción de demandas colaterales, útiles para fortalecer a los actores demandantes, oferentes o prestadores de servicios que garanticen la sostenibilidad y calidad de los primeros, llamados servicios de segundo nivel.

Los servicios bancarios, los podemos situar dentro de aquellos que una empresa tiene necesidad para existir. Ha de considerarse la existencia de servicios financieros de apoyo al desarrollo y al nacimiento de actividades económicas, así como la información adecuada sobre las posibilidades de acceso a los recursos financieros provenientes de cualquier nivel institucional.

El Banco Popular de Ahorro (BPA) se creó el 18 de mayo de 1983 con carácter de banco estatal, mediante el Decreto Ley No 69, para impulsar el desarrollo del ahorro monetario de la población, ejecutar y controlar la aplicación de la política estatal y gubernamental en materia de créditos personales y otros servicios de cobros y pagos.

El Banco Popular de Ahorro resulta el más grande del país. Posee una amplia red de oficinas diseminadas por todo el territorio nacional, así como un personal capacitado, con experiencia en la correcta atención a clientes, además de una preparación

acelerada en el uso de la tecnología informática y de los medios de comunicación electrónicos.

Las transformaciones ocurridas en la economía y en el sistema bancario cubano exigieron cambios en la estructura del Banco Popular de Ahorro (BPA) y en su organización, por lo que el 2 de abril de 1997 se le otorga una licencia que le autoriza a desarrollar todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional como en divisas, de modo que amplía sus objetivos y funciones, asumiendo así la labor de banca universal y, dentro de esta, la de banca de empresas.

Esta Institución Financiera se caracteriza por la captación de los recursos temporalmente libres en poder de la población en forma de ahorro monetario, y los facilita a los clientes con necesidades de financiamientos, teniendo la responsabilidad de responder por estos, hacer una efectiva colocación de los mismos, evitar la morosidad en la recuperación, además de lograr una adecuada disciplina financiera.

En 2006, insertado en los programas priorizados del país, el BPA comienza el otorgamiento de créditos de efectos electrodomésticos y otros artículos, como vía de contribuir a la Revolución Energética que impulsa el Estado cubano. Dada la significativa demanda de este producto y su primordial recuperación, el Banco Central de Cuba (BCC) decidió trasladar a BANDEC la cartera de financiamientos perteneciente a las personas jurídicas, con excepción de la registrada en sucursales enclavadas en territorios donde no existe este banco, tarea que concluyó el 24 de junio de 2008.

En la actualidad, continúa siendo de gran importancia la recuperación de los créditos sociales, para lo que se han creado condiciones tales como un equipo integrado por investigadores, gestores cobradores, especialistas y Gerentes de Recuperación -estos últimos en las sucursales de mayor volumen de operaciones- y una garantía presupuestaria concebida por el Ministerio de Finanzas y Precios, que se ejecuta cuando se han agotado todas las gestiones para la recuperación del crédito y este clasifica como irrecuperable.

Lo anterior, unido a que la cartera correspondiente a este pasivo ha descendido significativamente debido al ínfimo nivel de colocaciones y a su disminución progresiva

ante el flujo de las amortizaciones mensuales, permite que en el presente la tarea de recuperación no constituya un impedimento para que el BPA retome de manera selectiva el crédito a las personas jurídicas y pueda librarse de la pérdida que durante muchos años se ha mostrado en nuestro Estado de Resultado, por ello es a finales del año 2013 que comenzamos la labor de captación de este sector para que opere con el BPA.

Con las nuevas modalidades de créditos, partiendo de la exigencia de garantías para el otorgamiento de financiamiento, los mismos se otorgan sobre bases sólidas, que harán posible su recuperación y, con ello, una cartera sana, así como la obtención de ingresos periódicos a partir de las liquidaciones mensuales del interés devengado y la amortización del principal, disminuyendo el riesgo de incobro, lo cual posibilita el incremento de la rotación de nuevas colocaciones de financiamiento.

Este banco se encuentra afianzado en el mercado nacional, con la oferta de una extensa gama de productos y servicios en CUP y CUC, liderando la actividad comercial de la banca personal; entre estos tiene un papel fundamental el otorgamiento de financiamientos a:

Personas jurídica:

- ✓ Entidades estatales.
- ✓ Sector privado (UBPC, CPA, CSS y campesinos independientes tenedores de tierra, ya sean propietarios o usufructuarios).
- ✓ Trabajadores autorizados a ejercer el trabajo por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal (TCP).

Los campesinos se incluyen como personas jurídicas, a los efectos del crédito agropecuario, debido a que sus características difieren de las normas y límites establecidos para los créditos concebidos a persona natural por otros propósitos.

Persona natural:

Mayores de 18 años, capacitados mentalmente y que reciben ingresos fijos y/o regulares.

A partir de los Lineamientos de la Política Económica del Partido y la Revolución, se puso en vigor el Decreto Ley No 289, dictado por el Consejo de Estado, sobre los créditos a personas naturales y otros servicios bancarios, publicado en la Gaceta Oficial de la República el 21 de noviembre de 2011. Este decreto ley se basa en las medidas aprobadas para la implementación de la política bancaria dirigida a financiar, entre otras actividades, la producción agropecuaria, las que hacen necesario incrementar y diversificar el otorgamiento de crédito por las instituciones financieras a las personas naturales.

El Decreto Ley 289/2011 contempla en su Capítulo “Los créditos a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia y a otras formas de gestión no estatal”, en el Capítulo II “Los créditos para los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra” y en el Capítulo III “Los créditos a las personas naturales para la compra de materiales de construcción o pago del servicio de mano de obra para acciones constructivas, la adquisición de bienes que integren la propiedad personal, y para satisfacer otras necesidades. Estos últimos se otorgan por los siguientes objetos:

a) Créditos para la compra de materiales de construcción o pago del servicio de mano de obra para acciones constructivas: Se conceden como vía para impulsar la reparación y rehabilitación de viviendas por esfuerzo propio. Los financiamientos se otorgan desde un mínimo de mil pesos cubanos (1000 CUP).

b) Créditos para bienes duraderos: Destinados a la compra de bienes que integren la propiedad personal, tales como viviendas, otros inmuebles o medios de transporte. Estos créditos se concederán según regulaciones específicas.

c) Créditos para el consumo: Se conceden para la compra de bienes del hogar y para la satisfacción de necesidades. Los equipos sujetos a este tratamiento son:

1. Ollas de presión eléctrica,
2. Olla arrocera,
3. Olla de presión convencional,
4. Cocina de inducción (puede ser de 1 o dos hornillas) y su menaje.

En correspondencia con este decreto, el Banco Central de Cuba dispuso las siguientes resoluciones:

- ✓ Resolución No 99/2011, referida a los procedimientos que regulan los créditos y otros servicios para las personas naturales.
- ✓ Resolución No 100/2011, que establece el contrato de cuenta corriente en pesos cubanos y convertibles a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, a los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tendencia de la tierra y a las personas autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal.
- ✓ Resolución No 101/2011, que dicta las normas bancarias de cobros y pagos.

La puesta en vigor de esta resolución responde al Lineamiento No 50 de la política monetaria, que plantea:

“Aplicar la política crediticia dirigida en lo fundamental, a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generadoras de ingresos en divisas o sustituidoras de importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico y social”.

El otorgamiento de financiamiento bancario al segmento de personas naturales (agricultores pequeños) es de suma importancia, al contribuir a una de las tareas prioritarias del país, relacionada con el desarrollo de la producción de alimentos para satisfacer las necesidades de la población y sustituir importaciones, todo lo cual está en correspondencia con el Lineamiento No 203 de de la política agroindustrial, que plantea:

“Garantizar el servicio bancario especializado en la atención al sector agroindustrial, que apoye a los productores, facilitando el otorgamiento de los financiamientos y el control en su ejecución. Fortalecer y ampliar la actividad de seguros agropecuarios, propiciando una mayor eficacia en su aplicación”.

En el país el BPA tiene el mayor protagonismo en la banca personal y el BANDEC, en la banca jurídica.

Actualmente, las oficinas del BPA cuentan con experiencia en este servicio, por cuanto en períodos anteriores se financiaba la banca de personas jurídicas, con una

gran incidencia del sector agropecuario, lo que no restaría importancia a la capacitación que pudiera realizarse en todas las oficinas y áreas especializadas de este banco.

Uno de los grandes retos es lograr transformaciones en el territorio, financiadas por el Banco Popular de Ahorro.

Son muchas las expectativas de los clientes del Banco Popular de Ahorro y, en correspondencia con ello, se han aunado esfuerzos, coordinaciones y mucha profesionalidad para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida. Resulta imprescindible que los bancos financien a este sector como vía para contribuir al desarrollo económico del país.

Todas estas medidas responden de forma directa y coherente a los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en abril del 2011, donde se define con claridad en el lineamiento 168, que resulta de vital importancia *“Ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan”* (Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2011).

En el Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA en su versión 1,14 de Julio de 2014 se describen los servicios que ofrece en correspondencia con la licencia que posee para operar:

Banca Particular

Cuenta de ahorro ordinario: Es un depósito, en moneda nacional o divisas, que puede ser utilizado por el titular o titulares, total o parcialmente en cualquier momento, sin avisar anticipadamente al banco.

Cuenta para el futuro: Cuenta que se incrementa mediante descuento de importes fijos mensuales del salario, pensión de seguridad social u otro pago controlado por el Banco, depositados por entidades o descontados al momento del pago, respectivamente, que se abre a favor del depositante o de otra persona, mayor o menor de edad.

Depósitos a plazo fijo: Es el depósito de determinada cantidad de dinero durante un plazo acordado entre el Banco y el cliente, con el compromiso de este último de que hasta el vencimiento de dicho plazo no incrementará ni disminuirá la suma depositada, así como tampoco extraerá la totalidad del depósito.

Certificado de Depósito: un documento emitido por el Banco que prueba que su titular depositó una suma de dinero durante un plazo acordado, comprometiéndose a que hasta el vencimiento de dicho plazo no incrementará ni disminuirá la suma depositada, así como tampoco retirará la totalidad de la misma, a cambio de que dicho Banco le pague un interés determinado por utilizar ese dinero durante el período de tiempo convenido. Este tipo de depósitos gana mayores intereses que los que devengan los depósitos a la vista, además estos depósitos son negociables y admiten endosos.

Préstamos: Forman parte importante de la oferta que el BPA tiene destinada a la Banca de Particulares, brindándole a los clientes la posibilidad de solicitar el tipo de Préstamo que prefieran según sus necesidades.

Para ello se pone a disposición los préstamos al consumo y para inversiones.

Transferencias: Es el envío o recibo de fondos monetarios en divisa desde el exterior o en moneda nacional desde cualquier parte del territorio nacional, para pagar en efectivo o abonar en una cuenta bancaria del beneficiario.

Cobros de las Deudas de la Ley General de la Vivienda: El Banco Popular de Ahorro, en representación del Estado, transfiere las propiedades de las viviendas estatales, en los casos procedentes, mediante contrato de compraventa a plazos, en el que el comprador se constituye en deudor del Estado por el importe del precio legal de la vivienda, pagadero en mensualidades fijas.

Canje y recanje de monedas: Cambio oficial diario del peso cubano que se utiliza para todas las transacciones oficiales en que se requiera convertir moneda extranjera a moneda nacional.

Cobro de impuestos: El BPA sirve de intermediario entre la ONAT y los contribuyentes.

Pago a Jubilados y Pensionados de la Seguridad Social: El Sistema de Seguridad Social desde el punto de vista monetario ofrece subsidios en los casos de invalidez

temporal, licencia retribuida por maternidad y pensiones por edad, invalidez total o parcial y muerte. El Banco Popular de Ahorro se encarga de facilitar estos pagos a los pensionados y jubilados de la Seguridad Social.

Depósito de fianzas: Las sucursales autorizadas asumen la tramitación de los depósitos y pagos de fianzas en moneda nacional y en divisas, impuestas por los Tribunales, Fiscales o por la Policía Nacional Revolucionaria a aquellas personas sujetas a proceso judicial.

Tarjetas Débito: Las Tarjetas Débito Red – BPA, le permiten a través de los Cajeros Automáticos y los Terminales de Puntos de Ventas (TPV) disponer de su dinero de una manera más cómoda y rápida. Las ofertamos según el tipo de moneda y los fines que prefiera:

- ✓ En Moneda Nacional.
- ✓ En Divisas.
- ✓ Para la domiciliación de salarios, jubilaciones y pensiones.
- ✓ Para la estimulación en divisas.

Funcionan como una cuenta de ahorro, permitiéndole al titular de una manera más cómoda y segura disponer de dinero en efectivo justamente en el momento preciso. Además le brinda la oportunidad de ganar intereses.

Tarjeta Débito para la Domiciliación de salarios, Jubilaciones y Pensiones: Creada con el objetivo de facilitar el pago a trabajadores, jubilados y pensionados a través de la firma de un contrato establecido entre una empresa y el BPA.

Tarjeta Débito Para la Estimulación en Divisas: Es utilizada a partir de la firma de un contrato entre una empresa y el BPA para pagar estimulación en divisa a los trabajadores, brindándoles la oportunidad de comprar bienes y servicios en los establecimientos comerciales. Les permite además ganar intereses.

Banca Empresa

Cuentas Corrientes: Tienen como principal objetivo dar respuesta a las necesidades de préstamos, créditos, medios de pago u otros servicios que solicite el cliente, contribuyendo a administrar las finanzas de los clientes, permitiéndole a los mismos tener acceso a financiamiento cuando lo deseen.

Son cuentas de pasivo en la cual se acreditan ingresos de una persona jurídica y se debitan los pagos que esta ejecuta por decisión propia o por decisiones legales de otros entes.

Pueden ser solicitadas por todas las personas jurídicas, tanto en Moneda Nacional como en Divisas.

Préstamos para Capital de Trabajo: Los préstamos para el financiamiento de capital de trabajo se utilizan con el objetivo de cubrir necesidades financieras eventuales a corto plazo, se relacionan con las necesidades de recursos de las entidades económicas para cubrir la diferencia entre los ingresos y egresos corrientes de su ciclo de producción y comercialización, entre ellos para la adquisición de materias primas y materiales, pagos de servicios y salarios, mantenimiento de las existencias, etc.

Se oferta en Moneda Nacional y en Divisas para personas jurídicas nacionales y extranjeras residentes en el país, que se encuentren vinculadas a empresas estatales, sociedades mercantiles y otras entidades no agropecuarias que se desempeñen con capacidad y solvencia económica reconocida.

Préstamos para inversiones: Cubren los requerimientos de financiación a corto, mediano y largo plazo derivado de las necesidades de los clientes para la adquisición, construcción, modernización, ampliación, reposición o instalación de activos fijos y capital de trabajo necesarios para la puesta en explotación del proyecto inversionista.

El financiamiento para las inversiones será concedido para:

- ✓ Maquinarias y equipos
- ✓ Mobiliarios y equipos de oficinas
- ✓ Construcción y montaje

- ✓ Gastos de fletes, instalación y puesta en explotación de los activos fijos
- ✓ Capital de trabajo necesario para la puesta en explotación de la inversión
- ✓ Con el Préstamo para Inversiones se pretende:
- ✓ Cubrir el déficit temporal de recursos financieros que presenten los clientes
- ✓ Contribuir a garantizar la producción mediante el uso racional de los recursos monetarios temporalmente libres de las empresas y organizaciones del presupuesto del Estado temporalmente ociosos en poder del Banco.
- ✓ Estimular la aceleración del ciclo de rotación de las empresas.
- ✓ Estimular el desarrollo de inversiones y garantizar la eficiencia en el proceso inversionista.

Depósito a Término en divisa: El objetivo principal de este producto es brindarle la posibilidad al cliente de obtener un rendimiento superior para los recursos temporales libres de que disponga, permitiéndole rentabilizar el dinero a una tasa mayor. Pueden constituir una garantía para recibir financiamiento.

Es negociable mediante endoso con un tercero o con el propio Banco, se liquida a su vencimiento en la sucursal de apertura y no es prorrogable de oficio.

Factoraje: Conjunto de servicios, sustentados en la transferencia al Banco de los derechos de cobro documentados que poseen los cedentes sobre terceros. El Factoraje puede incluir todos o algunos de los siguientes servicios: gestión de cobro, asesoría financiera para la administración de la cartera de clientes y financiamiento.

Lo pueden solicitar las personas jurídicas nacionales y extranjeras radicadas en el territorio nacional con el objetivo de asegurar el cobro de los compromisos contractuales que ante ellas ha contraído otra entidad.

Este servicio le brinda a las empresas ventajas económicas, operativas y de liquidez, como pueden ser eficacia en los cobros, aumento en la consolidación de la clientela y permite destinar al personal que habitualmente realiza las gestiones de cobro a desempeñar otras funciones, además disminuye los costos de material de oficina.

Leasing: En el arrendamiento financiero el Banco financia en calidad de arrendador a los clientes para el uso y explotación de activos fijos bajo condiciones contractuales y por un tiempo determinado, con o sin opción de compra final para facilitar la adquisición tanto de: Equipos tecnológicos, equipos de transporte, mobiliario, inmuebles y otros activos fijos.

Es instrumento de modernización de la empresa y con su utilización se logra el financiamiento completo del valor del bien evita el uso del capital propio o tener que acudir al crédito bancario, es un costo deducible del beneficio obtenido, ya que es el equipo adquirido el que financia la inversión, no genera endeudamiento para la empresa, lo que permite liberar el capital circulante pudiendo emplear el mismo en otras inversiones.

El Leasing es un arrendamiento financiero, lo pueden solicitar personas jurídicas nacionales vinculadas a Empresas Estatales, Sociedades Mercantiles y otras entidades no agropecuarias que se desempeñan en la actividad económica, con capacidad y solvencia reconocida.

Descuentos Comerciales: El descuento es una forma de financiación que consiste en la presentación por el beneficiario al Banco de un crédito debidamente documentado, antes de su vencimiento, con el objetivo de obtener anticipadamente el importe del mismo. La utilización de este producto, agiliza las operaciones dentro del sistema de Cobros y Pagos, brinda mayor seguridad a las entidades en el proceso de intercambio de mercancías y facilita la disponibilidad de fondos de las entidades.

La mayor ventaja que el Descuento Comercial le ofrece al cliente es la obtención de financiamiento a corto plazo.

Pueden solicitar el servicio las personas jurídicas nacionales o extranjeras que vendan con pago aplazado, documentado en efectos (Letras de Cambio, Pagaré).

La Letra de Cambio y el Pagaré son documentos descontables por el Banco Popular de Ahorro.

Letra de Cambio: es una orden incondicional por escrito, dirigida por una persona jurídica (girador o librador) a otra persona (girado o librado), firmada por la persona que

la da (girador), requiriendo a la persona a la que esta dirigida (girado) a pagar a la vista o a un tiempo fijo o futuro determinable, una suma definida de dinero o a la orden de, o una persona especificada o al portador (beneficiario o tomador). Se puede endosar, excepto las no expedidas "a la orden" y las perjudicadas. El pago de una letra se puede garantizar mediante un Aval. No se presentan a la aceptación y / o al pago dentro del término señalado quedan perjudicadas, así como también si no se protestan oportunamente. Tiene una gran utilidad en el crédito a corto plazo, ya que ofrece la posibilidad de su descuento en el Banco o en cualquier otra institución financiera.

El Pagaré: es un compromiso documental de pago, mediante el cual el otorgante (librador y librado), expresa por escrito que pagará una determinada cantidad al tomador en un término previamente establecido. No requiere aceptación, pues el otorgante es quien tiene el compromiso de pagar. De no protestarse en tiempo y forma pierde su forma ejecutiva, es de gran utilidad como instrumento de crédito a corto plazo ya que es negociable y puede descontarse en un banco u otra institución financiera, al igual que la Letra de Cambio.

Aperturas de Cartas de Crédito: Contrato mediante el cual el Banco se obliga, dentro del límite pactado a poner a disposición del cliente y a medida de su requerimiento recursos financieros que podrá utilizar parcial o totalmente.

Las líneas de crédito se clasifican según su forma de disponibilidad en Revolvente y No Revolvente.

Es un producto beneficioso para los clientes que presentan necesidad de recursos estables y gran operatividad en la disposición de efectivo.

Garantías y Avals: Las Garantías Bancarias las emiten los bancos en calidad de garantes, a solicitud de los deudores, a favor de los acreedores, para garantizar una obligación contraída por los segundos.

Los objetivos principales son reducir la incertidumbre de las operaciones y favorecer la asunción de riesgos por el prestamista.

El cliente recibe seguridad respecto a las obligaciones de otra entidad. Lo pueden solicitar todas las personas jurídicas.

Aval: garantiza completamente, o en parte, el pago de un título de crédito u obligación. Es creado para personas jurídicas que necesiten el afianzamiento de operaciones, su principal objetivo consiste precisamente en brindarles a los clientes una garantía en sus operaciones con terceros. Hay varios tipos de avales: Técnicos, Comerciales y Financieros.

Tarjetas Mayoristas: Creadas para agilizar el proceso de compra y venta entre las empresas sin la utilización de cheques, lo que conlleva a un comercio mucho más directo y por lo tanto más eficiente.

Se pueden solicitar en Moneda Nacional y en Divisas.

Domiciliación de nóminas: El Banco Popular de Ahorro crea este servicio para renovar el proceso de nómina y pago a los trabajadores y jubilados; con la Domiciliación de Nóminas usted podrá cobrar a través de una tarjeta con más rapidez y comodidad, brindándole la posibilidad de cobrar justamente en el momento preciso según el saldo que tenga disponible.

La prestación de los servicios bancarios fue redimensionada con la actualización del modelo económico cubano, por tanto la organización debe asumir una nueva forma de cultura organizacional, que garantice la fluidez de los procesos armónicamente, y se logre la satisfacción del cliente. Se trata de construir conexiones y catalizar la circulación y utilización de conocimientos acumulados.

Capítulo 2

Referente teórico de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones bancarias, elementos conceptuales

CAPITULO II

Referente teórico de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones bancarias, elementos conceptuales.

2.1.- El Conocimiento en las Organizaciones Bancarias

El Conocimiento es definido como el Conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias. En este contexto, se reafirma que el conocimiento, la capacidad de crearlo y utilizarlo, se constituyen en la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, las regiones o las sociedades. Además, el reconocimiento de la importancia del conocimiento como recurso estratégico y factor de ventaja competitiva sostenible supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones.

En este sentido, Drucker (1999) señala que la importancia que la información y el conocimiento estaban adquiriendo en la sociedad y en la economía y acuñó, hacia 1960, las nociones de *trabajo del conocimiento* y *trabajadores del conocimiento*. En su última obra *La Sociedad Post-Capitalista* afirma que se está entrando en *la sociedad del conocimiento* en la cual *el recurso económico básico* ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo sino que *es y será el conocimiento*. Asimismo, afirma que en la sociedad del conocimiento los *trabajadores del conocimiento* jugarán un papel central. En la obra citada, Drucker sugiere que uno de los retos más importantes que las organizaciones deberán afrontar en la sociedad del conocimiento, será el de construir prácticas sistemáticas para gestionar su propia transformación. Desde esta preocupación, afirma que las empresas deberán prepararse para abandonar el conocimiento que resulta obsoleto y aprender a crearlo.

Cabe destacar, que el conocimiento es el recurso distintivo que posee una organización para crear valor, expresado a través de las habilidades y destrezas que posea el hombre para realizar su trabajo, por lo que su gestión deriva de una especial atención en la agenda de prioridades del BPA.

Si bien ya ha sido expuesto el papel protagónico que ocupa el BPA como actor del desarrollo local, así como las estrategias de trabajo diseñadas para enfrentar la situación que asume, estamos en condiciones de afirmar que es el conocimiento de los individuos que conforman la organización, el elemento determinante para darle un feliz término a las referidas estrategias.

Para adentrarnos en su estudio debemos manejar los conceptos que nos permitirán crear las herramientas para su adecuada gestión. En primer lugar debemos entender, qué es el conocimiento.

En el trabajo realizado por Jorge Raúl Díaz Muñante, titulado “Modelo de la Gestión del Conocimiento aplicado a la Universidad Pública en el Perú” (Díaz Muñante, s/f), encontramos algunas definiciones interesantes:

La palabra se deriva del latín, *colligere* y *gnosis*. *Colligere* significa coger, asir, agarrar o tomar, recibir en sí alguna cosa y *gnosis* significa las propiedades y relaciones de las cosas, lo que es y no un objeto. Conocimiento significa entonces apropiarse de las propiedades y relaciones de las cosas, entender lo que son y lo que no son. Tener discernimiento, es decir juicio por cuyo medio se percibe y establece la diferencia que existe entre varias cosas.

La interpretación moderna de conocimiento, que tiene que ver con las Organizaciones de Conocimiento es definida como la comprensión de los efectos de las variables input en el output. Desde el punto de vista de las Organizaciones, se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para ella, es decir aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado, y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la Organización.

En la literatura gerencial, no se define el conocimiento desde el punto de vista filosófico, sino más bien desde el punto de vista pragmático. Autores como Muñoz y Riverola¹ definen el conocimiento como la capacidad para resolver un determinado

¹ Definición referida en MUÑANTE, J. R. D. (n.d.). MODELO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC) APLICADO A LA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL PERÚ.

conjunto de problemas. Alavi y Leidner² definen el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables.

Existen varias formas de clasificar el conocimiento, las cuales se exponen a continuación: David Teece³, por ejemplo, propone, para un contexto de negocios, las taxonomías siguientes: codificado y tácito; observable (imitable) y no observable (secreto) en su utilización; positivo (abre nuevos caminos de solución) o negativo (resultado de una investigación fallida); autónomo (proporciona valor sin necesidad de modificar los sistemas a los que se incorpora) o sistemático (requiere modificar otros sub-sistemas).

Por su parte, la OECD (1996)⁴, propone la siguiente clasificación del conocimiento:

Know-what, que se refiere al conocimiento acerca de los “hechos”. Es un conocimiento cercano a lo que se denomina normalmente información. Know-why, que se refiere al conocimiento científico de los principios y leyes de la naturaleza. Este tipo de conocimiento es la base del desarrollo tecnológico y de avances en productos y procesos en muchas industrias. La producción y reproducción de este tipo de conocimientos se organiza a menudo en organizaciones especializadas, tales como laboratorios de investigación y universidades. Know-how, que se refiere a las habilidades o a la capacidad para hacer algo. Es típicamente una forma de conocimiento desarrollado y mantenido dentro de los límites de una empresa individual. Una de las razones más importantes para la formación de redes industriales es la necesidad que tienen las empresas de compartir y combinar elementos de *know-how*.

Know-who, que se refiere a la información acerca de quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué. Involucra la formación de relaciones sociales especiales que permiten el acceso a expertos y el uso de sus conocimientos de manera eficiente. Mientras que el *know-what* y el *know-why* pueden obtenerse por medio de libros, reportes y bases de

² Ibidem

³ Ibidem

⁴ Definición referida en MUÑANTE, J. R. D. (n.d.). *MODELO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC) APLICADO A LA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL PERÚ*.

datos, las otras dos formas de conocimiento se generan a través de la experiencia práctica.

El *know-how* se aprende típicamente en situaciones donde un aprendiz sigue al maestro y depende de él como autoridad en la materia. El *know-who* se aprende como producto de una práctica social y en ocasiones en ambientes

Por su parte Nonaka y Takeuchi (1999) en su propuesta sobre la organización creadora de conocimiento, dividen la creación de conocimiento en dos dimensiones: la ontológica y la epistemológica. En el primer caso, señalan, “el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos”. En la dimensión epistemológica establecen las diferencias entre conocimiento tácito y explícito. El tácito es personal y de contexto específico, difícil de formalizar y de comunicar. El explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. El tácito incluye elementos cognoscitivos (modelos mentales, esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias, puntos de vista) y técnicos (*know how*, oficios y habilidades concretas). De acuerdo con los autores, el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito. A esta interacción la denominan conversión de conocimiento.

Otra clasificación propone (Rodolfo Faloh, 2006), y se refiere a:

- ✓ *Codificado/Tácito*: Conocimiento tácito es aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo. De hecho, lo que nosotros sabemos es más de lo que podemos decir. Por otro lado, el conocimiento codificado – tal como planos, formulas, ó códigos computacionales – es aquel que no necesita demasiado contenido para ser manejable.
- ✓ *De uso observable/No observable*: Es aquel conocimiento que se ve reflejado en los productos que salen al mercado.
- ✓ *Conocimiento Positivo/Negativo*: Es el conocimiento generado por las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D). Esto se observa a través de los descubrimientos

(conocimiento positivo) realizados por las investigaciones y las ‘aproximaciones que no funcionan’ (conocimiento negativo).

- ✓ *El conocimiento Autónomo/Sistemático:* El conocimiento autónomo es aquel que genera valor sin mayores modificaciones en el sistema en el cual se encuentra (ej: inyección de combustible). El conocimiento sistemático es aquel que depende del evolucionar de otros sistemas para generar valor (ej: Bienes Complementarios).
- ✓ *Régimen de propiedad intelectual:* Es el conocimiento que se encuentra protegido bajo las leyes de propiedad intelectual. Claramente existen muchas categorías adicionales a estas que permiten entender el valor del conocimiento.

2.2- La Gestión del Conocimiento, factor competitivo para adaptarse al cambio.

2.2.1- Elementos Conceptuales

De acuerdo con la Guía Europea de la Gestión del conocimiento, esta, se concibe como la Dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo.

En este sentido Peluffo y Contreras (2002) entienden la *Gestión del Conocimiento* como una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales.

Por su parte, también se plantea que la gestión del conocimiento:

“Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias empresariales y la generación de valor”, Harvard Business Review (2003, p.7).

En este orden de ideas, se asume la gestión del conocimiento como un estadio gerencial destinado al uso, circulación y replicabilidad de los resultados cónsonos que son producto del conocimiento tácito o explícito almacenado y procesado por las

estructuras cognitivas del capital humano, que al combinarse con el capital financiero y relacional genera ventaja competitiva para las empresas que se encuentran sumergidas en situaciones donde el cambio y los avances acelerados lo requieran.

La Gestión del Conocimiento conceptualmente se aborda sobre la base de algunos conceptos que aparecen en el trabajo titulado *La Gestión de Redes de Conocimiento: ¿Moda o Necesidad?* (Prado Arza, 2008).

En primer lugar, el término 'Gestión' se define como "el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Desde este punto de vista, la Gestión del Conocimiento debe cumplir con este concepto entendiendo como recursos al conocimiento. Lamentablemente debido a lo novedoso del término *Gestión del Conocimiento*, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término: "Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés", (Thomas H. Davenport)⁵.

"Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos", (Yogesh Malhotra)⁶.

"Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual", Hubert Saint-Onge ⁷.

"Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización", (Karl E. Sveiby)⁸.

El concepto dado por (Prado Arza, 2008) expresa que la Gestión del Conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la

⁵ Definición referida en Arza, N. G. D. P. (n.d.). La Gestión de Redes de Conocimiento. ¿Moda o Necesidad.

⁶ Definición referida en Arza, N. G. D. P. (n.d.). La Gestión de Redes de Conocimiento. ¿Moda o Necesidad.

⁷ Ibidem

⁸ Ibidem

información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

Por esto, al considerar la implantación de Gestión del Conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas. Otro aspecto importante de considerar es el hecho que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información.

Por otra parte se plantea que “la gestión del conocimiento tiene por otro lado una perspectiva táctica y operacional; es más detallada y se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función es la de planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y programas que se requieren para la gestión efectiva del capital intelectual” (Díaz Muñante, s/f).

Dentro de los Objetivos de la Gestión del Conocimiento podemos citar los siguientes:

- ✓ Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- ✓ Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- ✓ Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ✓ Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- ✓ Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejorar de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.

- ✓ Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Para lograr la elaboración de acciones concretas acorde con el contexto en que se desenvuelve la organización, que faciliten el éxito de las estrategias para la gestión del conocimiento, impera la necesidad de recurrir a modelos que sirvan de pautas para este proceso.

2.2.2- La gestión del conocimiento en Cuba.

Cuba es un país que no posee grandes riquezas materiales, ni naturales, solo tiene una posición geográfica privilegiada, un clima especial y belleza natural pero su riqueza mayor está dada por sus recursos humanos. En este sentido los recursos con que se cuenta no son recursos heredados. El proceso de formación y desarrollo de los mismos ha sido objetivo importante y permanente de las transformaciones revolucionarias realizadas.

En Cuba, no en todas las instituciones de producción y de servicios el desarrollo del potencial humano ha marchado a igual ritmo, ya que en muchas ocasiones no se gestiona adecuadamente como consecuencia de una concepción tradicionalista en la gestión del personal, existe un escaso potencial científico dentro de las organizaciones, se ha observado una falta de integración de los elementos del sistema de ciencia e innovación tecnológica unido a un insuficiente comportamiento innovador dentro de las empresas.

Si analizamos las características principales y el enfoque gerencial de la gestión del conocimiento, podemos llegar a la conclusión que su aplicación en nuestro país no es sólo de vital importancia, sino que tenemos las mejores condiciones para aplicar estas técnicas por la propia esencia del régimen social en que vivimos.

Somos poseedores de una verdadera riqueza nacional en cuanto a conocimientos e instrucción, producto de un intensivo y exitoso programa educativo iniciado con la campaña de alfabetización en los primeros años de la Revolución y seguido por programas sucesivos para la elevación del nivel de instrucción de nuestro pueblo. La idiosincrasia que caracteriza a nuestra población, multiplicada por los valores creados por el proceso revolucionario en que la solidaridad, el humanismo y la voluntad de hacer

están presentes en nuestra población, coadyuvan también a que la gestión del conocimiento pueda ser incorporada a nuestra cultura organizacional. (Simeón Negrín, 2002).

La producción de conocimiento es un proceso social, cada vez más dependiente del ambiente de circulación de conocimientos que rodea a los individuos creativos. No se estimula en el socialismo por la mano invisible del mercado, sino por la mano bien visible del Estado garante de la redistribución de los recursos sociales y de su utilización preferencial para el crecimiento cultural de todas las personas y de la protección del desarrollo a mediano plazo. No es solamente un problema de equidad, es también un imperativo de la eficacia en el desarrollo económico, que solamente puede despegar partiendo de una acumulación de capital humano (Lage Dávila, 2013).

En este contexto, se enfatiza en la gestión de los recursos humanos, la cual ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano (Rodríguez, 2008).

La aplicación de la gestión estratégica de los recursos humanos es un imperativo para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado, sin embargo, muchas no la aplican, fundamentalmente, porque los modelos de gestión estratégica de recursos humanos responden a resultados alcanzados por algunas empresas en determinado contexto, y no constituyen experiencias generalizadas.

El Sistema Bancario Nacional, incluido por supuesto el Banco Popular de Ahorro, no es ajeno a esta realidad, puesto que una de las actividades básicas del desarrollo económico de un país y que genera un clima de confianza y credibilidad en las relaciones internacionales es la actividad bancaria, la cual ha sido objeto de grandes transformaciones en los últimos años para ponerla en armonía con el desarrollo de este sector a nivel global

La inversión realizada por la Revolución en materia de educación desde sus inicios, y en particular en la preparación de profesionales, es palpable también en la masa de trabajadores bancarios, donde un porcentaje alto culminó estudios universitarios.

El personal que labora en este sector ha sido objeto de capacitación de forma sistemática lo que ha generado el desarrollo de habilidades, capacidades y competencias básicas correspondientes a las características de los servicios y operaciones propias de la actividad. De tal forma, que los recursos humanos empleados en este sector constituyen recursos especializados y avanzados lo que significa un Capital Intelectual de alto valor y con capacidades ilimitadas de potenciar los activos que movilizan.

En la bibliografía consultada sobre los temas de Gestión del Conocimiento hemos podido apreciar que el tema de la Gestión del Conocimiento, es poco tratada en el sector bancario, tanto a nivel internacional como nacional, encontrándose mayor cantidad de información referente a los sectores de la educación y la informática. Los trabajos más relevantes sobre este particular son los relacionados con las experiencias puestas en práctica por el Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Gallardo García, 2013) y los incipientes desarrollados en Bancolombia (Muñoz, 2010); de Cuba solamente se constataron aproximaciones al tema, pero desde el punto de vista teórico en algunas publicaciones de la Revista del Banco Central de Cuba (Ortiz, 2010).

Podemos afirmar que es el conocimiento y su adecuada gestión lo que permitirá a las personas y a las organizaciones, adaptarse mejor y más rápidamente a los cambios, cuidando a la vez de establecer un alto compromiso de mejora para sus clientes, empleados y sociedad en general.

En este escenario, el conocimiento se convierte en el sólido recurso generador de cambios, por lo mismo, la gestión del conocimiento debe considerarse una actividad prioritaria, debe ser visto como un detonador que motive al individuo dentro de la organización y posibilite sus objetivos.

Expuestos estos argumentos impera la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento que permita crear conocimientos y gestionarlos correctamente, para sustentar la diferenciación del BPA frente a sus competidores al posibilitar la generación de productos y servicios valorados por la sociedad, adicionalmente, la gestión del conocimiento debe intentar dinamizar la organización mediante el establecimiento de

sistemas de autocorrección que permitan mejorar y organizar las tareas de diversas maneras en conexión con otros sistemas presentes.

Capítulo 3

**Modelo de Gestión del Conocimiento para el
servicio de otorgamiento de financiamiento en
las sucursales del municipio de Cienfuegos y
dirección provincial del banco popular de
ahorro**

CAPITULO III:

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL SERVICIO DE OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTO EN LAS SUCURSALES DEL MUNICIPIO DE CIENFUEGOS Y DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL BANCO POPULAR DE AHORRO

3.1.- Modelo de Gestión para la creación del Conocimiento

El resultado del estudio de la experiencia de empresas japonesas que han sido objeto de análisis por Nonaka, quien sugiere que el proceso de gestión que mejor encaja en la creación de conocimiento organizacional es sustancialmente diferente de dos modelos de gestión predominantes: el modelo top-down (de arriba hacia abajo) y el modelo bottom-up (de abajo hacia arriba), Departamento de justicia, trabajo y seguridad social (2004).

A continuación, y en primer lugar, se examinan estos dos modelos para pasar a presentar después el modelo *middle-up-down* (medioarriba-abajo) que, integrando los beneficios propios de los anteriores, promueve la creación de conocimiento (Nonaka).

3.1.1.- El Modelo Top-Down

El modelo *top-down* es, básicamente, el típico modelo jerárquico en el cual la creación de conocimiento es sinónimo de procesamiento de información y donde los flujos de información se mueven en un sentido vertical, a lo largo de una estructura piramidal. En este modelo, una información simple y seleccionada asciende por los distintos niveles de la pirámide organizacional hasta alcanzar el nivel directivo. La dirección empleará esta información para elaborar planes y ordenes que, de nuevo, descenderán a través de los distintos eslabones jerárquicos.

Es un modelo basado en la división del trabajo, donde la dirección es la máxima responsable en la creación de conceptos y donde la base operativa sería exclusivamente la encargada de implementarlos. Los conceptos creados por los directivos se convierten en las condiciones operacionales de los mandos intermedios quienes, a su vez, tomarán las decisiones pertinentes y elaborarán las directrices

prácticas con destino a la base operativa. Los trabajadores de la base operativa serían los encargados de implementar las decisiones de los mandos intermedios. Los supuestos implícitos en este modelo son, por un lado, que sólo la dirección es capaz de crear conocimiento y, por otro, que sólo el conocimiento explícito es susceptible de ser gestionado.

3.1.2.- El Modelo Bottom-Up

El modelo *bottom-up*, por el contrario, está muy basado en la autonomía. Es un modelo que trabaja bajo una estructura organizativa horizontal a través de la cual fluye la información. En este modelo el conocimiento, en lugar de ser creado y controlado por la dirección, es creado y ampliamente controlado por la base operativa. Asimismo, pocas órdenes son enviadas desde la dirección la cual mayormente asumiría un papel de impulsor de la creatividad en los trabajadores de producción. El conocimiento es creado por estos trabajadores de la base operativa quienes desarrollan sus tareas de una forma aislada e individual. La clave de este modelo de gestión radica en la autonomía pero no en la interacción. Determinados individuos, que interactúan escasamente entre sí, crean conocimiento pero no se produce la interacción entre equipos de trabajo, ni entre grupos de individuos.

Los dos supuestos implícitos en este modelo son, por un lado, que el conocimiento es creado por los trabajadores de la base operativa y, por otro, que es el conocimiento tácito el que debe ser gestionado. Nonaka considera que ninguno de estos dos modelos es apropiado para gestionar el conocimiento puesto que ambos resultan parciales. El modelo *top-down* resulta apropiado para gestionar el conocimiento explícito pero no para controlar y promover el conocimiento tácito. El modelo *bottom-up* es apropiado para gestionar el conocimiento tácito pero su énfasis en la autonomía genera considerables dificultades para que ese conocimiento sea difundido en la empresa. Ambos modelos abordan, pues, la conversión del conocimiento sólo de una forma parcial. El modelo *top-down* trabaja la conversión del conocimiento a través de asociación y la interiorización. El modelo *bottom-up* trabaja la socialización y la exteriorización, resultando igualmente parcial.

3.1.3.- El Modelo *Middle-Up-Down*

Es el que mejor define el proceso interactivo continuo en el cual el conocimiento es creado. Expresando de una forma sencilla el modelo *top-down* resulta apropiado para gestionar el conocimiento explícito pero no para controlar y promover el conocimiento tácito. El modelo *bottom-up* es apropiado para gestionar el conocimiento tácito pero la autonomía que requiere provoca dificultades. Para que este conocimiento se difunda en la empresa, los planteamientos de este modelo, se puede decir que la creación de conocimiento pivota sobre los mandos intermedios. Los mandos intermedios, que normalmente actúan como jefes de proyecto, son quienes poseen la clave para la creación de conocimiento puesto que se encuentran en condiciones de abordar un proceso de conversión que involucra tanto a la dirección como a la base operativa. Por lo tanto, el modelo sitúa a los mandos intermedios, al ubicarlos en la intersección de los flujos de información vertical y horizontal de la empresa, en el mismo corazón de la gestión del conocimiento.

De este modo, los mandos intermedios se convierten en el eslabón estratégico que une la dirección con la base operativa. Actuarían como puente que une las ideas de la dirección con la realidad cotidiana a la que se enfrenta la base operativa. Mientras el equipo directivo elabora una visión hacia la cual deben dirigirse los esfuerzos de la empresa, los mandos intermedios se encargan de traducir esa visión en conceptos más asequibles y comprensibles para la base operativa. De esta forma se convierten en los verdaderos ingenieros de la creación de conocimiento.

3.1.4.- Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (SECI).

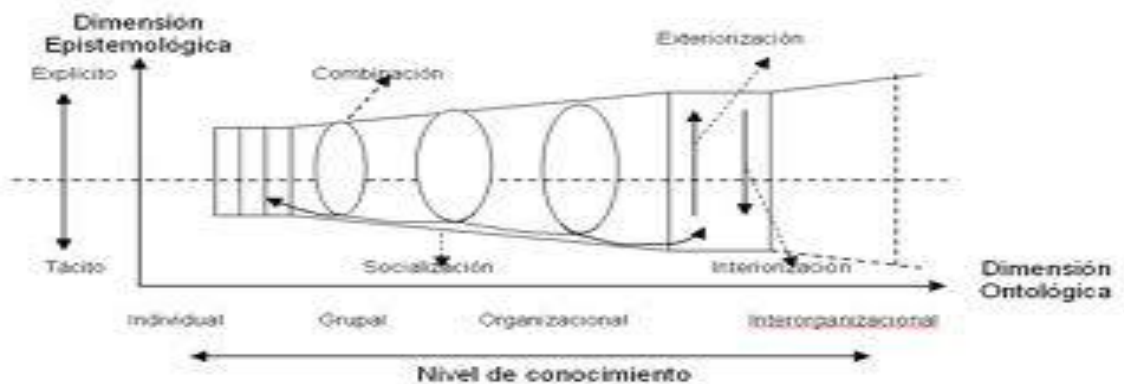
Al realizar un análisis de los modelos de gestión del conocimiento se muestran diversos autores que indistintamente presentan los elaborados por ellos a continuación mencionamos los más relevantes: Modelo Navegador Skandia, Balanced Business Scorecard, Intellectual Assets Monitor, Brooking, Universidad de West Ontario, Nova Care, Dow Chemical, de Dirección Estratégica por Competencia, Euroforum, Nonaka y Takeuchi. De estos se pudo constatar que la mayoría parten de una gestión del Capital Intelectual, por ende enfatizan en las clasificaciones de los elementos que lo integran y su medición.

El Modelo seleccionado como referencia es el propuesto por Nonaka y Takeuchi, ya que encierra una definición más concreta de la Gestión del Conocimiento, se concentra en clasificar el mismo, y a su vez en exponer las fases por las que transita su gestión en las organizaciones, la organización creadora de conocimiento expuesta bajo este modelo debe ser un sistema abierto de intercambio de conocimientos con el medio ambiente, por tanto es el modelo que mayormente relaciona la interacción social con la gestión del conocimiento, el mismo también ha sido empleado en entidades bancarias, como es el caso del Grupo Bancolombia.

Por esas razones dedicamos un acápite a este modelo en el trabajo ya que nos servirá de base teórica para el Capítulo siguiente.

El modelo mencionado mira la organización desde dos dimensiones de creación de conocimiento: la dimensión ontológica y la dimensión epistemológica. Se analiza la manera en que el conocimiento se crea a partir de la conversión entre lo que se conoce como conocimiento tácito y conocimiento explícito.

Figura # 1: Dimensiones del Modelo SECI Tomado de Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito



Fuente: Una Revisión Crítica. Eduardo Contreras Serie de gestión No 111

La dimensión ontológica del conocimiento, considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Es decir, el entorno con que el conocimiento se ve involucrado. El conocimiento es creado sólo por los individuos, una organización no

puede crear conocimiento sin ellos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos, por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.

La dimensión epistemológica del conocimiento se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

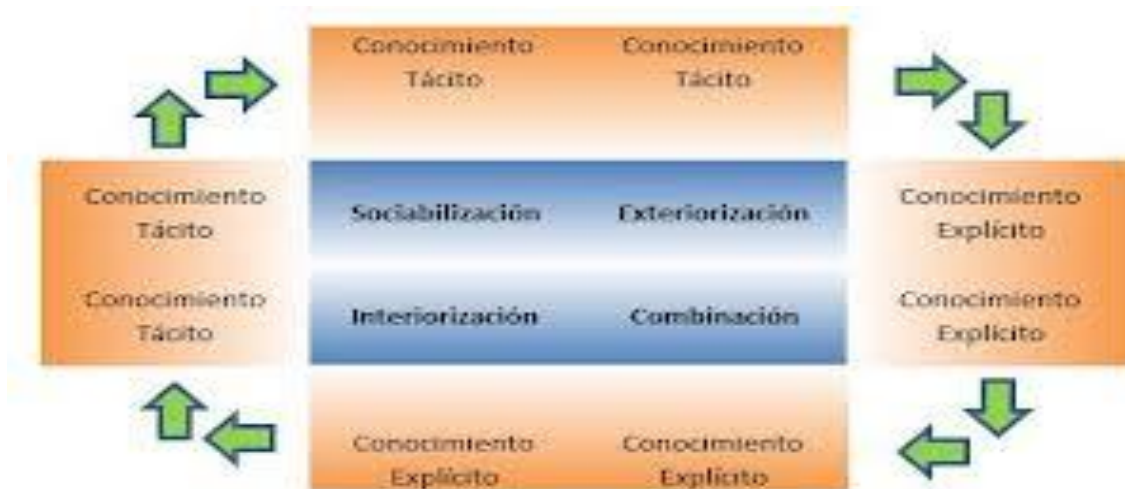
- ✓ *Conocimiento Tácito*: Este es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.
- ✓ *Conocimiento Explícito*: Es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Se expresa normalmente en algún soporte físico (libros, CD ROMS, imágenes).

La “dimensión epistemológica” en la creación de conocimiento se da por la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, llevada a cabo por los individuos de una organización y que es denominada por los autores, “conversión de conocimiento”. Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento, estas son (Takeuchi, & Nonaka, 1999):

- ✓ *La Socialización*. Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales, etc. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica. La Socialización se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Produce lo que los autores llaman “Conocimiento Armonizado”.

- ✓ La Exteriorización. Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.
- ✓ La Combinación. Es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.
- ✓ La Interiorización. Es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de "aprender haciendo", que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Figura # 2 El Modelo SECI. Proceso de Generación de Conocimiento (Nonaka y Takeuchi)
Fuente: Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito,



Fuente: Una Revisión Crítica. Eduardo Contreras Serie de gestión No 111

La organización creadora de conocimiento para los autores (Takeuchi, & Nonaka, 1999) tiene tres funciones primordiales: generar nuevo conocimiento; difundirlo por toda la empresa e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnologías.

3.2.- Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamientos en las sucursales del municipio de Cienfuegos y Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro.

En esta sección el diseño y validación de un Modelo de Gestión del Conocimiento sobre la base de los elementos teóricos que han sido expuestos en los Capítulos antecesores, el cual facilitará a la organización la sostenibilidad de sus procesos, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas que posee, en un complejo entorno socio económico que impide olvidar las amenazas y oportunidades que ofrece el mismo.

3.2.1- Caracterización del Banco Popular de Ahorro en la Provincia de Cienfuegos.

El Banco Popular de Ahorro -BPA- como integrante del Sistema Bancario Cubano se dedica fundamentalmente a satisfacer las necesidades financieras de la población, a través de la comercialización de una gama de productos y servicios bancarios que están concebidos para contribuir al desarrollo económico y social del país. Aunque atiende una parte del segmento empresarial, es líder en la atención a la población y prioriza al sector de los jubilados y pensionados.

La Misión y Visión, las cuales son diseñadas a nivel nacional, uniforme para todo el Banco Popular de Ahorro, se reflejan a continuación:

Misión: El Banco Popular de Ahorro es una institución financiera destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales.

Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, que garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

Visión: El Banco Popular de Ahorro es la institución financiera líder en la atención a las personas naturales con un control interno razonable y en fortalecimiento constante,

mantiene la mayor red de Sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único, posee un capital humano profesional que avanza hacia un desarrollo que le permite alcanzar niveles de competencia superior, comprometidos con la prestación de un servicio de calidad, dotados de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

Los Objetivos de Trabajo que se conforman para este año son los siguientes:

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la Política Bancaria. Reordenar los servicios que se prestan a terceros.
2. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
3. Otorgar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generan ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico social, aplicando la política crediticia vigente en el país.
4. Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en cada caso.
5. Concluir el proceso de Perfeccionamiento Institucional contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las Directrices y Objetivos de Trabajo del PCC, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
6. Intensificar la lucha contra las ilegalidades, el delito y la corrupción y movilizar a los colectivos de trabajadores con este fin, mediante la estrategia aprobada.
7. Alcanzar los niveles de pérdida del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos en 10,8 MMP (cuando fue diseñado este objetivo de trabajo a finales del 2013 no se conocían aún los clientes de la Banca jurídica que se captarían, así como la desagregación de ingresos hacia las sucursales los cuales se quedaban retenidos en la Oficina Central, por lo que al cierre de año se obtuvieron utilidades)

8. Contar con sistemas automatizados certificados. Garantizar la continuidad de la tramitación de la mensajería entre bancos.

El BPA en la provincia de Cienfuegos, cuenta con una Red de Oficinas, con representación en todos los municipios; conformada por 14 Sucursales y 6 Cajas de Ahorro, además de la Dirección Provincial (ver Anexo A). Las sucursales 4732-Cumanayagua, 4792- Calzada, 4812-Calle 35 y 4822-Boulevard prestan servicio con horario extendido y presentan una estructura acorde con una sucursal grande. Todas trabajan con el sistema contable SABIC.NEF. Todas estas oficinas están categorizadas como A, excepto 4742-Cuatro Vientos y 4872-Horquitas, que son B. Se muestra en Anexo B y C la estructura tanto de la Dirección Provincial, como de las sucursales del municipio cabecera (4792, 4812 y 4822), ya que constituyen nuestro objeto de estudio.

Prestan servicio 5 cajeros automáticos ubicados en el casco histórico en las Sucursales 4822-Boulevard (4) y 4812-Calle 35 (1) y 13 oficinas ofrecen el servicio de Terminal de Punto de Venta (TPV), excepto en la Sucursal 4662-Lajas por problemas de comunicación con ETECSA.

Para el desempeño de las funciones se cuenta con una plantilla aprobada de 519 trabajadores, cubierta con 495 representando un 95,4%, de ella 406 son mujeres para un 71%. Esta se divide en 84 dirigentes, 318 Técnicos, 10 administrativos, 66 de Servicios y 17 operarios (ver Anexo D). La edad promedio es de 42 años. La Provincia trabaja con 85 cuadros.

Los Indicadores de Negocios al cierre del mes de Septiembre se comportan como se describe en el Anexo E.

Las características generales en las sucursales objeto de estudio son:

Están enclavadas en el mismo territorio, poseen clientes de similar tipología, presentan la misma estructura y categoría, promedio de operaciones semejantes y los mayores de la provincia, mejor cartera de préstamos a nivel provincial, el proceso de la prestación de los servicios analizados en cuanto a procedimientos no difiere en ninguna, los criterios de selección y reclutamiento del personal son iguales, el horario

de servicio es extendido de 8.00 a:m a 7:00 p.m y las áreas que componen dichas sucursales realizan igualmente las siguientes funciones:

Área Dirección: Controla, dirige y supervisa todas las actividades que se realizan en la sucursal apoyado en las diferentes áreas. Se encarga de garantizar y preservar los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización, logrando la rentabilidad de la oficina y garantizando que todo el trabajo de la sucursal funcione adecuadamente

Área Comercial y/o Negocios: Garantiza una óptima calidad en el servicio a los clientes, orienta, oferta y promueve productos y servicios y las operaciones que se derivan de los mismos con la mayor eficacia y profesionalidad.

Área de Caja: Procesa todas las operaciones donde interviene efectivo, garantizando el servicio de caja con la mayor calidad.

Área Contable: Garantiza el procesamiento y contabilización de todas las operaciones de la sucursal, controla los gastos y chequea los ingresos, asesora y dirige la actividad contable.

Área de Recuperación: Se encarga de la recuperación de los créditos de la sucursal logrando mantener los índices de morosidad lo más bajo posible.

Área de Efectivo: Su misión se refiere a mantener la circulación de efectivo en la sucursal, abasteciendo a los cajeros de ventanilla, se provee según sus necesidades del Centro Provincial Distribuidor de Efectivo, así como remesa a este último el excedente de efectivo de la sucursal, depura el efectivo inservible, remesa las monedas extranjeras resultados del canje de las diferentes divisas durante un período al CPDE.

El Flujo de la Información se expresa a través de las vías establecidas para esta, las cuales son esencialmente: correo electrónico, mensajería instantánea y teléfono.

Las Sucursales 4792- Calzada, 4812- Calle 35 y 4822-Boulevard son líderes en la gestión de la Banca Personal y de Negocios, ya que concentran el grueso del volumen de operaciones de la provincia. Del sector empresarial del territorio por directiva nacional operan en las sucursales que se toman como objeto de la investigación y por ende usuarias del servicio de financiamiento, las empresas: en 4792 la UEB-ESEN

Cienfuegos y Empresa Industria Alimenticia; en 4822 la Empresa Pesquera Industrial (EPICIEN), la Empresa Química (EQUIFA) y la UEB Flora y Fauna Cienfuegos. Además se benefician con este tipo de servicio los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), que son 10 en 4792, 5 en 4812 y 8 en 4822. El resto del sector empresarial es atendido por sucursales BPA de otros municipios y el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).

El personal que atiende esta actividad en la Banca de Negocios en las sucursales es de poca experiencia.

La cantidad de créditos otorgados en la Nueva Política Bancaria al sector de personas naturales en las sucursales del municipio de Cienfuegos desde Enero del 2012, fecha que comienza el otorgamiento, hasta el cierre de Septiembre 2014 se muestra en la tabla siguiente:

Tabla #1. Sucursales del municipio de Cienfuegos desde Enero del 2012

Sucursales	ACUMULADO			
	Equipos de Cocción		Materiales Construcción	
	Cantidad	Importe	Otorgados	Importe
4792			3382	27744,4
4812	6	22,9	3018	31980,9
4822	8	31,0	2518	15879,8

Fuente: Elaboración propia

A partir de los finales del año 2012 el servicio de otorgamiento de estas modalidades de créditos al sector de personas naturales del Municipio de Cienfuegos se concentra en el Área de Negocios ubicada en las sucursal 4812.

El Saldo de la Cartera Corporativa al cierre de Septiembre 2014 en las oficinas analizadas es el siguiente:

Tabla #2. Saldo de la Cartera Corporativa al cierre de Septiembre 2014

Sucursales	Saldo de la Cartera Corporativa CUP en MP	Saldo de la Cartera Corporativa CUC en MP
4792-Calzada	1900.0	
4822-Boulevard	3526.6	79.2

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que esas sucursales son las que han otorgado financiamiento a las personas jurídicas hasta el cierre de la fecha mencionada.

Los Diagramas de Flujo del servicio de Otorgamiento de Financiamientos al sector de personas naturales y jurídicas se presentan en el Anexo F y G

El Estado de Resultados a nivel Provincial muestra una Utilidad de 3,461.3 MP, el aporte que las sucursales analizadas dan a dicho indicador es el siguiente:

Tabla #3. Utilidad Provincial

Sucursales	Utilidad
4792-Calzada	1476,52
4812-Calle 35	296,04
4822-Boulevard	576,4

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar no se presentan datos en cuanto a la prestación del servicio de la Dirección Provincial, ya que su papel es el análisis por los Especialistas Comerciales Provinciales de los créditos que no son del nivel de competencia de la sucursal por los montos o nivel de riesgo que posea, para su aprobación o denegación en el Comité de Crédito Provincial, ya sea de persona natural o jurídica. Una vez realizado este proceso se entrega el dictamen a la sucursal que corresponda y se le comunica al cliente el resultado final. La Dirección Provincial tiene además un papel fundamental ya que es la encargada del asesoramiento metodológico a las sucursales y atiende también las quejas y reclamaciones de los clientes que no se sientan satisfechos con las respuestas recibidas a nivel de sucursal.

3.2.1.1. - Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el BPA.

El Banco Popular de Ahorro tiene una estrategia de capacitación diseñada, homogénea para todas las sucursales y Dirección Provincial, documentada en el Manual de Instrucciones y Procedimientos, la cual exponemos en el Anexo H, cuyo objetivo es establecer el proceder para la planificación, organización, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del Capital Humano. En la entidad capacitación y gestión del conocimiento se entienden como términos similares, sin embargo, consideramos

prudente aclarar que el proceso de capacitación es un medio para que se logre una creación de conocimiento, capacitar implica acciones de preparación continuas y planificadas que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores (Procedimiento del Módulo de Capacitación y Desarrollo del capital Humano, 2013) y gestionar conocimiento, presupone además la creación, captura, transformación y uso de conocimiento interrelacionando los miembros de la organización para convertir su propio conocimiento en un recurso utilizable por su entorno, en donde el uso sistémico de la información externa recobra concurrencia obligatoria. Visto de esa manera la estrategia de capacitación diseñada, presenta limitaciones en cuanto a estos elementos, agregando además que está prevista para tener en cuenta las competencias laborales, que aún solo están elaboradas en los cargos de Cajero Bancario y Custodio Bancario. Este procedimiento está muy enfocado al interior del Banco cuando se sabe que son los clientes, nuestra razón de existencia.

La determinación de las necesidades de capacitación y así lo plantea el procedimiento, se elaboran a nivel de las diferentes áreas de cada unidad organizativa del Banco, con el objetivo de identificar las brechas existentes entre los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña el trabajador (niveles de competencias identificados para el cargo referidas a conocimientos, habilidades y actitudes, etc.) y aquellas competencias demostradas que realmente posee el trabajador para el desempeño del cargo.

Así mismo en los tipos de necesidades de capacitación aparecen las siguientes: necesidades de la organización, necesidades dirigidas a las actividades y procesos fundamentales del banco (son las dirigidas a labores o tareas inherentes a un área determinada), las necesidades del cargo y el interés personal de superación y /o actualización. Ahora, cabe analizar donde se contemplan las necesidades del entorno (se entiende por sector de personas naturales y jurídicas, gobierno y otras instituciones). Eso se queda para la etapa de evaluación de la reacción de la capacitación, donde en la evaluación del impacto supone el indicador del incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos, el cual evidentemente no

mostrará resultados adecuados si en la etapa de determinación de necesidades no se tuvo en cuenta el entorno.

El proceso de prestación de servicios alude una dinámica que obligatoriamente tiene que incluir este elemento, una organización no subsiste aislada, la misma posee conocimiento cuyo valor de uso y de cambio se expresa en el medio social. No debe quedar a la espontaneidad de los directivos, ni de los propios trabajadores, los que en su gran mayoría se concentran en la técnica bancaria y no en la gestión comercial, la contemplación de las necesidades sociales en la proyección de sus necesidades de capacitación, deben ser expuestas claramente en el procedimiento que dicta la entidad.

El Enfoque al Cliente debe ser un principio que impere en una organización que mantiene como su principal objetivo de trabajo “elevar la calidad de los servicios”, si el usuario /cliente no recibe los servicios como él los solicita y los espera, el fracaso es seguro.

Otro aspecto que provoca análisis si hablamos de gestión del conocimiento es la poca ilustración de elementos que favorezcan la creación de nuevas capacidades en un procedimiento que presupone el desarrollo del Capital Humano.

Los elementos declarados con anterioridad atentan a que el BPA sea una Empresa Cubana Eficiente, en la que su sistema organizativo es adecuado, con una estrategia global explícita (documentada), funcionando según el diseño de sus sistemas y procedimientos de trabajo, fundamentalmente en lo organizacional; trabaja para conocer las características del entorno, iniciando un evidente programa de mejora continua; funciona con equipos para analizar problemas y proponer soluciones, planifica la preparación de los directivos y trabajadores para el desarrollo del proceso de cambio, promueve un sistema de capacitación y estimulación en la aplicación de procesos innovadores ambientalmente sanos... (Faloh, 2002) y más distante aún de constituir una Empresa Cubana Competente, la cual está organizada por procesos, se adapta con rapidez a los cambios del entorno ajustando a éstos su estrategia global; aplica un proceso de mejora continua en las principales áreas de competencia; funciona con equipos de trabajo autodirigidos; garantiza la seguridad y salud de los trabajadores y cuenta con un efectivo plan de formación y de carrera; la productividad es superior a la

media nacional de su rama, dispone de un sistema de calidad ISO 9000 certificado por una entidad nacional, así como de gestión ambiental; sus productos y servicios compiten en precio, calidad y oportunidad en el mercado nacional; muestra un perfeccionamiento sistemático de sus procesos productivos y de servicios y tiene alianzas estratégicas con organizaciones que complementan su trabajo con resultados crecientes derivados de la innovación (Faloh, 2002).

Evidentemente el procedimiento garante de la gestión del conocimiento en la organización no trae aparejado la concepción de dos elementos primordiales en esta: conocimiento organizacional empleado en la transformación del medio social y la creación de nuevas capacidades en sus miembros, lo que demuestra que dicha gestión no se trata en el lenguaje y práctica diaria de la entidad.

Debido en gran medida a esta debilidad, los elementos que por lo general figuran en trabajos de investigación, que atentan contra la calidad del servicio se relacionan mayoritariamente con la producción de conocimientos. A continuación lo demostraremos la anterior afirmación.

El trabajo de Tesis en opción al título de Máster en Desarrollo Socio Económico Local cuyo título: “La calidad percibida de los servicios bancarios y su contribución al Desarrollo Socio Económico Local. Caso de Estudio: Sucursal 479 - Calzada” (Hernández Martínez & Pino Alonso, 2014), indica las problemáticas referidas a la calidad percibida por los clientes de la institución y se constata que las sugerencias dadas por los clientes se concentran en:

- ✓ Poner más asientos para la espera.
- ✓ Se trabaje en la climatización.
- ✓ La sucursal y su personal brinden más información sobre los servicios que presta.
- ✓ Sea estable el personal que le brinda el servicio.
- ✓ Se habilite el servicio de cajeros automáticos.
- ✓ Suministrar más luminarias a la sucursal.
- ✓ Los empleados sean más rápidos en la prestación del servicio.

- ✓ Los empleados tengan suficientes conocimientos para responder preguntas.
- ✓ Existan más empleados para atender al cliente.

Otra de las cuestiones que afectan la calidad del servicio expone el trabajo es la deficiente preparación de los especialistas para enfrentar un número alto de operaciones que en ocasiones los obliga a conocer de asuntos variados. Es obligación de los trabajadores bancarios prepararse en todas las temáticas inherentes al puesto que desempeña, pero los cambios a los que está sometida esta entidad son a un ritmo muy acelerado y la vorágine del trabajo cotidiano hace que el tiempo para su preparación sea muy poco.

El análisis del diagnóstico realizado a la actividad del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos en la Tesis en Opción al Título de Máster en Desarrollo Socio Económico Local, bajo el título: El financiamiento bancario al trabajo por cuenta propia como contribución al Desarrollo Socio Económico Local en Cienfuegos (Castillo Urgellés & Pino Alonso, 2013) surgen un grupo de estrategias definidas y a partir de estas, la formulación de acciones a implementar; las cuales a continuación se expresan.

Estrategia #1: Formación y/o capacitación de los Recursos Humanos Locales.

Objetivo: Desarrollar e implementar programas de formación y/o capacitación por grupos de edades que permitan en primer lugar sensibilizar a los diferentes actores con los problemas del desarrollo local.

Acciones:

- ✓ Proponer al Banco Popular de Ahorro el desarrollo de acciones de capacitación a especialistas del área de negocios y trabajadores por cuenta propia interesados en la problemática del desarrollo local e inculcar la importancia de su participación para el logro del mismo.
- ✓ Que los departamentos de recursos humanos y marketing de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro, coordinen con la Universidad de Cienfuegos, Casa del Economista, para que se impartan cursos de postgrados a los profesionales de la localidad en temas de su agrado, que por supuesto tributen a la elevación del desarrollo local.

- ✓ Insertar en diferentes programas relativos a la temática del desarrollo local y desarrollo de la actividad por cuenta propia en todas sus dimensiones, a los estudiantes y egresados de los programas de la Revolución.

Estrategia #2: Estabilidad del personal con conocimientos y experiencia para el asesoramiento a la población en cuanto al servicio de financiamientos.

Objetivo: Desarrollar acciones que permitan la estabilidad del personal.

Acciones:

- ✓ Escuchar las opiniones de los trabajadores con mayor experiencia para la toma de decisiones.
- ✓ Insertar a estos trabajadores en la formación y capacitación del nuevo personal.

Estrategia #3: Elevación de la satisfacción de los clientes.

Objetivo: Recobrar aspectos que identifican a la institución en cuanto al servicio que se presta.

Acciones:

- ✓ Promover la divulgación de los procedimientos, servicios y otros aspectos característicos que brinda el Banco Popular de Ahorro a través de los medios de publicación existente en el territorio.
- ✓ Evitar que los clientes se retiren de la institución inconformes con el servicio recibido.
- ✓ Retomar nuevamente los libros de quejas y sugerencias como una herramienta importante para la toma de decisiones.
- ✓ Respirar un ambiente de control, disciplina en cada oficina, para que el cliente se sienta confiado al realizar cualquier transacción financiera.
- ✓ Atención especializada por el consejo de dirección de cada instalación a los posibles clientes insatisfechos.
- ✓ Medir la Calidad del Servicio percibida por los clientes.

Otro elemento que se contempla en el análisis de la situación problemática es la estadística de los créditos denegados en el presente año; en este caso a personas

naturales las cuales indican que el 60% de estos a nivel de sucursal, se deniegan por la falta de conocimiento del personal bancario que interviene en el proceso, lo que provoca un asesoramiento financiero incorrecto a los clientes, así mismo es el caso de las Quejas y Reclamaciones ya que 3 de las 7 tramitadas este año pertenecen a problemas con el servicio de financiamientos a personas naturales, y en la investigación que realiza la entidad para esclarecer la queja se concluye que ha existido falta de información por parte de la sucursal a los clientes.

Por otra parte en el Área de Negocios se realizó un estudio por parte de la entidad en el presente año acerca de servicio prestado en dicha oficina, y dentro de sus resultados se encuentra que el 60% de las personas naturales que durante un mes fueron a solicitar el servicio de otorgamiento de financiamiento no pudieron gestionar adecuadamente la solicitud debido a la insuficiente información suministrada por los especialistas bancarios en el momento de obtener la documentación necesaria para dicho trámite; es preciso aclarar que el primer contacto que tiene el cliente con el banco en este sentido es la obtención de la documentación, la cual deben llevar cumplimentada para la solicitud del crédito.

La encuesta (Anexo I) fue otra herramienta aplicada, en las sucursales del municipio de Cienfuegos (4792-Calzada, 4812-Calle 35, 4822-Boulevard). Los integrantes de algunos Departamentos Provinciales también fueron sujetos de aplicación de la herramienta mencionada ya que en la Dirección Provincial se producen también los procesos que estudiamos, todos los financiamientos otorgados al sector empresarial, son analizados en el Comité de Crédito Provincial, así como los de personas naturales que por sus montos o nivel de riesgo no son de competencia de la sucursal; también cabe mencionar que esta instancia es la responsable de toda la orientación metodológica a las sucursales.

Los encuestados fueron el total de los actores claves del proceso de prestación del servicio de otorgamiento de financiamiento a persona natural y jurídica en la Institución, por lo que no se haya muestra ya que se le aplicó el instrumento a toda la población posible en este análisis, los cuales son: en Sucursales (Directores de Sucursales (3), Gerentes Comerciales (4), trabajadores que ocupan los cargos de Oficiales de Salón(3),

Gestores B (15) y C (28)de Negocios, Analistas de Riesgo de sucursales(3), en Provincia (Jefes de Departamentos de Banca Personal (1), Banca de Negocios (1), Jurídico (1), Subdirector Comercial (1), Subdirectora Financiera(1)); Analistas de Riesgo provincial (1), Especialistas Comerciales Provinciales que atienden la actividad de financiamiento(3), Tesorera (1), para un total de 66.

El objetivo de la aplicación del instrumento consiste en determinar si los actores del servicio conocen del nuevo papel que asume el Banco en la política económica del país y la localidad, así como el grado de conocimiento que existe acerca de la Gestión del Conocimiento.

Las encuestas fueron procesadas en el paquete estadístico SPSS en su versión 15.0, en el caso de la variable nominal dicotómica (donde las respuestas son si, no) la moda es 0, cuyo valor corresponde a la respuesta de no, en las preguntas 1, 2 3 ,6 y 9, exceptuando la 4 cuya moda es 1, valor que corresponde a la respuesta sí. Donde la variable es ordinal (respuestas de alto, medio, bajo), la moda es 0 cuyo valor corresponde a ninguno en las preguntas 7 y 8, y la mediana es 0 en estas interrogantes y es 1 en la 5. Los estadísticos utilizados fueron la moda y la mediana ya que eran los que nos aportaban valor a la investigación, sobre la base de las variables con las que se trabaja.

Los resultados estadísticos (Anexo J) demuestran que hay desconocimiento acerca de los retos que le impone el desarrollo local al banco, sin embargo el 100% de las respuestas fueron positivas en cuanto a la consideración del conocimiento como activo primordial para la entidad, y el 63.6 % responde que se encuentra en un nivel medio la creación de espacios para el intercambio de conocimiento en la entidad y un 75,8 % coincide en que no es suficiente la generación de estos espacios. Se corrobora además que es bajo lo conocido respecto a la Gestión del Conocimiento, por lo que no fue positiva la respuesta de la utilidad que un modelo puede traer.

La fiabilidad del instrumento aplicado es buena, demostrada en el Alpha de Cronbach (Anexo J) con un resultado de 0,967 y el nivel de concordancia entre las respuestas expresado en Kendall W de 0,675, se considera satisfactorio.

3.2.1.2. -El Análisis de la Matriz DOFA

Una vez enunciado los vacíos en la gestión del conocimiento presentes en la organización y especialmente en la prestación del servicio de otorgamiento de financiamiento en las sucursales del municipio cabecera y Dirección Provincial, nos convoca ubicar en qué posición se encuentra el Banco Popular de Ahorro para enfrentar el diseño de estrategias que permitan dicha gestión.

La Matriz Dofa es una herramienta útil para el objetivo que ahora perseguimos y para ello se elabora primeramente la misión, la cual se considera en su generalidad como la expresión de lo que quiere ser una empresa, una localidad, en fin, una enmarcación determinada; dicho en otras palabras, la misión constituye determinadas aspiraciones.

En este caso se establece la misión relacionada con la gestión de conocimiento en el servicio y las sucursales que anteriormente se menciona, aprovechando las potencialidades de la organización y la Localidad, quedando estructurada de la siguiente manera:

“Asegurar la gestión de conocimiento en el banco y la localidad a través de una adecuada gestión del mismo mediante la explotación racional de sus potencialidades, prestando servicios con la calidad requerida, que satisfagan las demandas de los clientes externos e internos que conduzcan al desarrollo sostenible del municipio.

Luego de establecida la misión se produce el análisis DOFA (Debilidades – Amenazas – Fortalezas - Oportunidades).

La confección de la Matriz DOFA se realiza mediante el trabajo de un equipo integrado por el investigador, 7 directivos provinciales (4 Subdirectores, 3 Jefes de Departamentos y 1 Especialista Principal), los directores de las 3 sucursales objeto de estudio y 1 especialista comercial de mayor experiencia de cada sucursal objeto de estudio, constituyendo un grupo multidisciplinar muy valioso.

Se realizaron 5 sesiones en grupo, en las cuales se aplicaron las técnicas de generación de ideas y debates, teniendo como base preliminar para el análisis el diagnóstico de las oficinas objeto de estudio.

Los resultados obtenidos han sido:

Debilidades:

- ✓ No están elaborados los perfiles de competencia de los cargos que intervienen en el servicio analizado.
- ✓ La salida nacional de correo electrónico está restringida a los dirigentes y algún especialista que bajo muy justificadas razones de trabajo lo necesite.
- ✓ No se concertan formalmente espacios de intercambio de conocimiento con otras instituciones financieras, ni de otro tipo que interfiera en la labor bancaria.
- ✓ La prestación del servicio es constante y el trabajador dispone de escaso tiempo para capacitarse individualmente y no existen plazas de relevante que suplan la ausencia de un puesto.
- ✓ Desconocimiento del concepto de Gestión del Conocimiento, es confundido con el de Capacitación.
- ✓ La implementación de ideas innovadoras es limitada al ser una entidad de subordinación nacional.
- ✓ Fluctuación laboral

Fortalezas:

- ✓ Interés de la organización de mejorar la calidad en el proceso de prestación de los servicios.
- ✓ Constituye un objetivo de la entidad, que le sea otorgada la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- ✓ Se cuenta con un Manual de Instrucciones y Procedimientos de forma digital con actualizaciones automáticas, así como impreso.
- ✓ La institución cuenta con instructores propios y recursos materiales necesarios para la capacitación.
- ✓ Está definido y documentado el Flujo de Información de la organización.

- ✓ Existe el procedimiento para proponer al Nivel Central nuevas ideas o modificaciones a los procedimientos establecidos.
- ✓ La Red de Oficinas está interconectada a la Dirección Provincial a través de la red, con una Intranet de fáciles posibilidades para la navegación.

Amenazas

- ✓ Los nuevos procedimientos dictados por la Oficina Central se establecen en la organización sin capacitación previa, empezamos a prepararnos para lo nuevo cuando ya lo estamos aplicando.
- ✓ Decisiones centralizadas que obstaculizan el desarrollo de una gestión más funcional.
- ✓ Complejidad de los procesos por la diversidad de documentación inherentes a los mismos, lo que impide la sostenibilidad y perdurabilidad de las acciones a ejecutar
- ✓ Resistencia del sector empresarial a operar con el BPA.
- ✓ Disposiciones legales que pueden afectar la operatividad de los productos y servicios que ofrece el banco.
- ✓ Poco dominio por parte de la población en aspectos bancarios.
- ✓ El mayor competidor (BANDEC) tiene ventajas en su gestión como son: mejor capacitación en la atención al sector empresarial, mejores condiciones de su Sistema Informático.

Oportunidades

- ✓ Reconocimiento y prestigio de la institución.
- ✓ Mercado de clientes naturales y jurídicos necesitados del servicio bancario.
- ✓ Existencia de Centros de Enseñanza Superior y Técnico en el Territorio.
- ✓ La localidad promueve proyectos de Desarrollo Local, donde el banco juega un papel importante en el aspecto financiero.
- ✓ Cambio de paradigma en la gestión bancaria. Somos ahora el Banco de la familia y la empresa cubana.

- ✓ Existen medios de difusión masiva en el territorio que pueden ser utilizados por la Institución.
- ✓ Estrecha relación Institución-Gobierno Local.

En total sumaron 7 debilidades, 7 Amenazas, 7 Fortalezas y 7 Oportunidades.

Los criterios emitidos que fueron convertidos en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se analizan de acuerdo a las relaciones existentes de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, mediante el apoyo de una ponderación del valor de los impactos en una escala de incidencia ascendente de cero a tres (0 - 3), o sea:

En el Anexo K puede observarse toda la evaluación de los impactos de la Matriz DOFA.

El valor total de cada cuadrante es consecuencia de la suma algebraica de cada uno de los impactos, lo cual permitió, de acuerdo a la puntuación más elevada, ubicar a las oficinas del Banco Popular de Ahorro que se analizan en uno de los cuadrantes que plantea el análisis DOFA (ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia). Véase a continuación los cuadrantes de la Matriz DOFA.

Según la opinión derivada del análisis de acuerdo a los impactos que se generaron durante la combinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades, la situación actual de la gestión del conocimiento presentes en la organización y especialmente en la prestación del servicio de otorgamiento de financiamiento en las sucursales del municipio cabecera y Dirección Provincial, la coloca en una *Posición Defensiva (II Cuadrante: Amenazas - Fortalezas)* con un total de 85 *puntos*, lo que significa que se deben atenuar las amenazas para aprovechar las fortalezas de la institución y la localidad, así como también las oportunidades que se generen, minimizando a su vez las debilidades actuales.

El problema estratégico de la gestión del conocimiento, según el análisis anteriormente señalado, quedaría formulado entonces de la siguiente manera:

“Si los nuevos procedimientos dictados por la Oficina Central no se establecieran en la organización sin capacitación previa, si las decisiones no fueran totalmente

centralizadas para que no obstaculicen el desarrollo de una gestión más funcional, si no se perdiera la sostenibilidad y perdurabilidad de las acciones a ejecutar por la complejidad de los procesos debido a la diversidad de documentación inherentes a los mismos.

En este sentido, si no existiera resistencia del sector empresarial a operar con el BPA, si las disposiciones legales no afectaran la operatividad de los productos y servicios que ofrece el banco, si la población dominara aspectos bancarios y nuestro banco disfrutara en igualdad de condiciones con respecto a nuestro competidor BANDEC en cuanto a mejor capacitación en la atención al sector empresarial, mejores condiciones del Sistema Informático, entonces se incrementa el interés de la organización de mejorar la calidad en el proceso de prestación de los servicios, se lograría ostentar la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se utilizara con mayor eficacia el Manual de Instrucciones y Procedimientos de forma digital con actualizaciones automáticas, así como impreso, la institución explotará con mayor intensidad los trabajadores propios de la institución los instructores para impartir capacitación y sus recursos materiales se potenciarán las posibilidades de Navegación de la Intranet, se incrementará el uso del Flujo de Información de la organización, se le dará mayor uso al procedimiento para proponer al Nivel Central nuevas ideas o modificaciones a los procedimientos establecidos, se aprovecharán con mayor intensidad las bondades de la red informática”.

Una vez aplicada la Técnica Resumen de Diagnóstico “DAFO” a partir de sus elementos, se procede a la formulación de estrategias para la gestión del conocimiento. Un Modelo de Gestión del conocimiento nos ayudaría a implementar acciones encaminadas a la conversión de conocimiento, de manera tal que se genere y perdure en la organización, manteniendo un estrecho vínculo con la sociedad, al involucrar al cliente externo en dicho modelo.

3.3. -El Método Delphi en el diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento para el proceso de prestación del servicio de otorgamiento de financiamiento en las sucursales del municipio cabecera y la Dirección Provincial.

Consideramos prudente antes de describir el Método Delphi algunas concepciones iniciales que se tuvieron en cuenta para la conformación de las acciones y herramientas que integran cada fase del Modelo de Gestión del Conocimiento. Para ello, se toma como referencia el propuesto por Nonaka y Takeuchi, expuesto en el Capítulo II que considera que el conocimiento debe pasar por las fases de socialización, exteriorización, combinación e interiorización, para que se genere el conocimiento organizacional. Los vacíos que muestra la gestión de este activo primordial en una organización, consideramos que son provocados por una inadecuada gestión del mismo. El esquema del modelo nos permite identificar las estrategias para la gestión del conocimiento expresadas a través de las diferentes fases de conversión del mismo propuesta por los autores que lo originaron.

Figura # 3. Modelo de Gestión del Conocimiento para el otorgamiento de Financiamientos



Fuente: Elaboración Propia

Estrategia # 1: Creación de Conocimiento tácito en una fase de Socialización.

Objetivo: En esta etapa los gestores de los procesos leen los procedimientos, la información que se tramita por correo electrónico o vía impresa, se captura toda la información y se comparte con los miembros de la institución en su radio de acción. En este sentido es preciso señalar que la entidad cuenta con un Flujo de Información acorde a los requerimientos de la Resolución 60/11 de la Contraloría General, establecido en su componente de Información y Comunicación. Por otra parte posee un Manual de Instrucciones y Procedimientos, así como una Intranet con un sitio (Portal Interbancario) que es un arsenal de información y Revistan que publican contenido estrechamente vinculado a la entidad.

Estrategia # 2: Conversión de Conocimiento tácito a Conocimiento Explícito en una fase de Exteriorización.

Objetivo: La información que recibió, leyó y analizó en la primera fase, la conceptualiza a su manera, la hace comprensible y comparte con el cliente interno y externo. El gestor del proceso creó su concepto y lo socializó.

Estrategia # 3: Conversión de Conocimiento Explícito a Conocimiento Explícito en una fase de Combinación.

Objetivo: Ese concepto ya elaborado en la segunda fase se difunde. Ahí concurre la participación en talleres, eventos, seminarios, reuniones de trabajo con cliente interno y externo, gobiernos locales, se imparten conferencias, se publican trabajos. Aquí se documenta el conocimiento, y se sistematiza. En esta etapa el especialista es capaz de realizar la venta cruzada por ejemplo, a través de la solicitud por el cliente de un servicio comercializa otros, por otra parte debe ser capaz de captar nuevos clientes.

Estrategia # 4: Conversión de Conocimiento Explícito a Conocimiento Tácito en una fase de Interiorización:

Objetivo: Aquí se analizan las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y se genera por tanto nuevo conocimiento tácito. Se aprende haciendo. De los errores se sacan experiencias y se generan nuevos procedimientos para la organización.

3.3.1- El Método Delphi

Los métodos de expertos más reconocidos durante la ejecución de investigaciones son: Brain Storming o Tormenta de Ideas, los Grupos Nominales y el Método Delphi. Para la selección de las acciones y herramientas que se utilizarán en las estrategias propuestas para cada fase del Modelo de Gestión del Conocimiento se empleó el Método de Expertos (Delphi), el cual constituyó en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opinión. Se decidió emplear este último ya que se efectúa en anonimato y la información obtenida puede ser procesada por medio de técnicas estadístico-matemáticas del diseño experimental.

La descripción metodológica del método puede observarse en el Anexo L. El Delphi consta para su aplicación de cuatro pasos fundamentalmente, a continuación se exponen los mismos con sus resultados.

3.3.1.1.- Pasos del Método Delphi

a) Concepción inicial del problema.

El conocimiento es el activo primordial con el que cuenta el Banco Popular de Ahorro, para enfrentar los retos que el Desarrollo Socio Económico Local impone, a través de la prestación del servicio de otorgamiento de financiamiento a las personas naturales y jurídicas con calidad, donde la satisfacción del cliente es el objetivo fundamental

La existencia de una estrategia de capacitación diseñada permite un mayor conocimiento, aunque aún resulta insuficiente, demostrado esto en investigaciones realizadas en las sucursales objeto de estudio, así como en otras herramientas utilizadas en el presente trabajo.

Gestionar el conocimiento para la organización y la localidad ya es una prioridad para todos. Cliente interno y externo deben interactuar de forma gestionada para lograr la creación de dicho conocimiento. Se decide entonces aplicar el Método Delphi con el objetivo de definir las acciones y herramientas a implementar en las estrategias que componen cada una de las fases de un Modelo de Gestión del Conocimiento.

En la aplicación del método sólo se realizaron dos rondas. En la primera ronda los expertos tienen concordancia pero no lo suficiente, siendo tomadas en cuenta las observaciones para la confección de una segunda, en donde las observaciones que aportan los expertos son procesadas estadísticamente y están incluidas directamente a la propuesta. No se realiza una tercera ronda considerando que las respuestas de los expertos concuerdan en su mayoría y por lo tanto los elementos analizados resultan adecuados.

b) Selección de expertos.

- ✓ A continuación se muestra el resultado del cálculo del número de expertos realizado:

Donde:	$n = \frac{K(1-p)K}{i^2}$
$p = 0,05$	$n = \frac{0,1824}{0,01}$
$K = 3,8416$	$n = \frac{0,1824}{0,014}$
$i = 0,12$	$n = \frac{0,1824}{0,014}$
$n = ?$	$n = 13,71$

Para la selección de los 13 expertos se aplicó el siguiente procedimiento el cual consta de las siguientes etapas:

1ra. Etapa: Elaboración de una lista de candidatos a expertos que cumplan los siguientes requisitos:

1. Cargo que desempeña.
2. Conocimiento de la actividad que realiza.
3. Años de experiencia en el cargo.
4. Disposición a participar.

Teniendo en cuenta estos requisitos se logra reunir un grupo de 20 expertos.

2da. Etapa: Determinación del coeficiente de competencia de cada experto.

Se aplicó una encuesta para determinar el Coeficiente de Competencia de cada experto (Ver Anexo M) en la que el candidato expresa el grado de conocimiento sobre el tema “Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para los servicios de otorgamiento de financiamiento en las sucursales del municipio cabecera y Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos.

En el procesamiento se calcula el Coeficiente de Competencia de la siguiente forma:

$$K_{comp.} = \frac{1}{2} (K_c + K_a) \quad \text{Donde:}$$

K_{comp.}: Coeficiente de competencia de cada experto.

K_c: Coeficiente de Conocimiento: Se hace una encuesta en donde el candidato le otorga a cada una de las preguntas un valor, según el conocimiento que considere tenga al respecto. El coeficiente resulta del promedio de los valores que se otorga al candidato.

K_a: Coeficiente de Argumentación: Constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón. El K_a resulta de la tabla de valores que maneja el facilitador o conductor, que en este caso es el propio investigador:

Tabla # 4. Coeficiente de Competencia

Fuentes de Argumentación:	Grados de influencia de cada uno de las fuentes en su conocimiento y criterios:		
	Alta	Media	Baja
Análisis teórico por Ud. Realizado	0.3	0.2	0.1
Experiencia adquirida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores internacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimiento propio sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Intuición.	0.05	0.04	0.03

Fuente: Elaboración Propia

Se concluye entonces que:

- La Competencia del experto es Alta (A): Si $K_{comp.} > 0.8$
- La Competencia del experto es Media (M): Si $0.5 < K_{comp.} \leq 0.8$
- La Competencia del experto es Baja (B): Si $K_{comp.} \leq 0.5$

Se eligen los Expertos de entre los autoevaluados de Alta Competencia. Los expertos seleccionados no deben conocer a los restantes que fueron escogidos, todo debe ser hecho en forma individual, el método mantiene el anonimato, y ese es uno de sus éxitos principales.

✓ Como resultado del procesamiento, 13 de los 20 candidatos a expertos se autoevalúan de “**alta competencia**”, y 7 de “**competencia media**”. En este caso, como el número de expertos preseleccionados fue de 13, o sea, la cantidad de especialistas no excede a la que establece el Método Delphi, no fue necesario aplicar el TZ Combinado. En el Anexo N aparece el listado de los expertos seleccionados que participaron del ejercicio.

✓ ***Preparación de los cuestionarios o encuestas:***

Se aplicaron en la investigación dos cuestionarios, uno por cada circulación efectuada, los cuales se pueden encontrar en los Anexos Ñ y O.

✓ ***Procesamiento y Análisis de la información.***

Para el procesamiento y análisis de la información contenida en los cuestionarios se utilizó el paquete de programa estadístico SPSS en su versión 15.0.

Las escalas utilizadas para la codificación de las acciones y herramientas de las rondas primera y segunda respectivamente pueden observarse en las encuestas aplicadas.

Por otra parte, los resultados de las rondas aparecen en el Anexo P y Q, mientras que el análisis de los mismos a continuación se plantea.

Análisis e Interpretación de la Primera Ronda del Delphi de acuerdo al primer cuestionario.

Para desarrollar el método se le propuso a los expertos un grupo de acciones con sus herramientas en cada fase del Modelo de Gestión del conocimiento para ser evaluados; después de aplicada y procesada la información, arrojó los resultados siguientes:

El coeficiente W de Kendall, que mide la concordancia de los expertos, según esta ronda, resultó de **0,392** con un nivel de significación de 0,000, por lo que se puede plantear que existe comunidad de preferencia entre estos; esto confirma que se rechaza la hipótesis nula (H_0).

A pesar que estos muestran el rechazo de la hipótesis nula, no son satisfactorios, el coeficiente de Kendall plantea que el **39%** de la muestra está de acuerdo, lo que indica que la concordancia entre los expertos no es muy elevada, aunque el criterio que ofrece el nivel de significación fue de 0,000 y ese es el nivel ideal de significación que debe calcular el método.

Teniendo en cuenta estos resultados, se decidió realizar una segunda ronda, donde se les facilitó a los expertos la información estadística necesaria, además, se eliminó una acción donde hubo concordancia en los expertos que no gestionaba el conocimiento, así como se incrementaron insertaron otras acciones a solicitud de los expertos.

Análisis e Interpretación de la Segunda Ronda del Delphi de acuerdo al segundo cuestionario:

Para esta circulación el coeficiente de W de Kendall resultó de **0,745**. Si se analiza este resultado, se puede observar que la concordancia de los expertos aumentó considerablemente en comparación con el resultado de la primera, obteniéndose un nivel de significación de 0,000, por lo que se puede plantear que existe comunidad de preferencia entre estos.

Se puede corroborar lo anteriormente planteado a través de los niveles de significación, pues cuando el nivel de significación que calcula el procesador es menor

que el que se toma en el experimento, se rechaza la hipótesis nula. En este caso el coeficiente de significación calculado es de 0,000 y el que se plantea para aplicar el método fue de 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Al observar los resultados, específicamente aquellos que muestran los estadísticos descriptivos (desviación típica, media), se puede concluir que la propuesta presentada a criterio de los expertos es adecuada.

Después de aplicado el Método Delphi, se pueden conformar las acciones y herramientas que integran cada fase del Modelo de Gestión del Conocimiento para el proceso de prestación del servicio de otorgamiento de financiamiento a persona natural y jurídica en las sucursales del municipio cabecera y la Dirección Provincial propuesta que puede observarse en el Anexo R.

3.3.2.-Elementos distintivos del modelo.

El **alcance del modelo** está precisamente en los procesos de realización que se denotan en el centro del gráfico, específicamente en la prestación del servicio de otorgamiento de financiamiento a las personas naturales y jurídicas, que ocurren en las sucursales del municipio cabecera y Dirección Provincial, procesos que además son los que generan mayor rentabilidad a nivel empresarial y social.

Figura #4. Mapa de Procesos BPA



Fuente: Ponencia en Seminario Organización del Trabajo BPA Marzo 2014.

Algunos autores que estudian el tema consideran que todo proyecto de GC debe basarse en unos **principios básicos** que permitan entender, en muchas situaciones, su complejidad. En referencia a ellos, para este modelo se determinan los siguientes principios:

- ✓ Reconocimiento: el conocimiento debe ser entendido como un factor estratégico de éxito.
- ✓ Residencia: el conocimiento se origina y reside en la mente de los funcionarios del Banco.
- ✓ Confianza: el compartir conocimiento requiere confianza.
- ✓ Tecnología: la tecnología permite nuevas conductas e interacción con el conocimiento.
- ✓ Compartir: se debe incentivar el hecho de compartir conocimiento.
- ✓ Infraestructura: el conocimiento debe recaer sobre una infraestructura técnica e institucional.
- ✓ Respaldo directivo: el respaldo del personal directivo es fundamental.
- ✓ Evaluación: se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.
- ✓ Creatividad: el conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.
- ✓ Dominio de objetivos: los objetivos del modelo deben ser de dominio de todos los funcionarios.
- ✓ Flujo del conocimiento: el conocimiento debe recorrer múltiples canales de transferencia.

Para el modelo de Gestión del Conocimiento (GC) se han identificado los siguientes **componentes estructurales** que, en forma sinérgica, contribuyen a la eficacia de sus resultados.

- ✓ **Personas:** puede decirse que las personas son el componente principal en un modelo de GC. Su cualificación, su motivación, su participación y su responsabilidad en el aporte de su talento humano al buen funcionamiento del modelo, es determinante. Los individuos son el eje central de todo modelo de GC, son ellos los

encargados de dinamizar todos los otros componentes. El personal entrevistado y encuestado, descrito con anterioridad incluyendo ahora a los clientes externos son los actores claves en los procesos que analizamos, pero no podemos subvalorar el papel que juegan el resto de los trabajadores de cada sucursal, ya que todo trabajador bancario debe poseer el conocimiento mínimo para gestionar los negocios de su institución, desempeñándose como asesor financiero de todo cliente que lo necesite, en este caso también incluimos a los informáticos que además de lo anteriormente expresado y a pesar de no ejecutar directamente los procesos de prestación de servicios implementan todas las herramientas tecnológicas que posee la institución.

- ✓ **Procesos:** los procesos son el componente estructural que permite conocer, visualizar, estudiar, operar y mejorar la operatividad, la táctica y la estrategia del Banco en referencia a sus conocimientos.
- ✓ **Organización:** la organización, con su aporte de estrategias, estructura, cultura y liderazgo permite visualizar, en ambientes de conocimiento y con roles, autoridades y responsabilidades bien definidas, el futuro a mediano y largo plazo del conocimiento.
- ✓ **Tecnología:** la tecnología, como instrumento o herramienta, realiza el papel de intermediaria en términos de facilitadora de la interacción entre los componentes del modelo y al interior de cada uno de ellos, en lo que respecta a la accesibilidad, almacenamiento y uso del conocimiento.
- ✓ **Contenidos:** los contenidos son el componente que representa la escala de los datos, la información y el conocimiento que se encuentran esparcidos por toda la institución y en su exterior y sobre los cuales se debe construir una arquitectura acorde con los otros componentes para que, con facilidad, recorran el camino desde su origen hasta su utilización en forma eficaz.

El éxito de la aplicación del modelo dependerá de la presencia o ausencia de muchos factores positivos o negativos; por eso, se deben tener muy presentes para su control, los siguientes **factores de éxito** y, de esta forma, la sostenibilidad en el futuro del modelo.

- ✓ Entender que la GC no es una fórmula mágica, es particular para cada organización.
- ✓ Comprender que la GC no es la solución, sino una parte de ésta.
- ✓ El acuerdo sobre incentivos, motivación y compensación frente a los logros del conocimiento.
- ✓ Compromiso estratégico, táctico y operativo de la dirección.
- ✓ La disposición de un diccionario de trabajo en GC.
- ✓ Ejercicios sobre pensamiento prospectivo.
- ✓ La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- ✓ La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- ✓ La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- ✓ La capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- ✓ La capacidad de aprender de la experiencia.
- ✓ El desarrollo de la creatividad.
- ✓ La generación de una memoria organizacional.
- ✓ Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- ✓ Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- ✓ Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Lo planteado hasta aquí nos permite mencionar la **utilidad** que persigue la aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto: favorece los procesos de generación, transferencia e innovación relacionados con el conocimiento, cuyas dimensiones abarcan al Banco y la Localidad, permite generar valor y ventaja competitiva a la organización beneficiando al DSEL a través de la satisfacción de los individuos en la prestación del servicio bancario e incrementa las conexiones y sinergias entre los actores locales, posibilita un soporte para el logro de objetivos de la institución, esencialmente a la calidad de los servicios bancarios, implementa una cultura organizacional diferente, una nueva forma de vida personal, estatal y, por consiguiente, social, favorece las conexiones organizacionales; conexiones de personas a personas, de contenidos a contenidos, de tecnologías a tecnologías, de procesos a procesos, y,

de manera integral, entre los componentes en un ambiente de confianza mutua construyéndose nuevas capacidades generadoras de nuevas oportunidades. La gestión del conocimiento no es una elección, es una estrategia obligada de toda organización que desee sostenibilidad para el siglo XXI.

Conclusiones

Conclusiones

- ✓ El Desarrollo Socio Económico Local deviene como resultado de las diferentes concepciones acerca del Desarrollo y se entiende como un proceso sostenido de cambios cuantitativos y cualitativos en todas las estructuras de la localidad en interés de la sociedad, que se logra a través de la adecuada concertación de los actores locales, centrando al ser humano como eje central del proceso, en aras de fomentar un crecimiento socio-económico que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones.
- ✓ El Banco se expresa como actor del DSEL al incrementar la cooperación, concertación, negociación e interacción entre los actores locales a través de la prestación de sus servicios, reducir la incertidumbre de las operaciones mostrando confiabilidad al cliente, lograr transformaciones en el territorio al ser el agente financiero intermediario en los procesos de desarrollo socio económico, favorecer el nacimiento de nuevos negocios e incrementar el bienestar del individuo.
- ✓ El conocimiento es el recurso esencial que posee el Banco Popular de Ahorro para responder a los retos que la actualización del modelo económico cubano le imponen, traducidos en gran medida en las nuevas modalidades del servicio de Otorgamiento de Financiamientos a las Personas Naturales y Personas Jurídicas, el cual ejerce una repercusión directa sobre el Desarrollo Socioeconómico Local, incidiendo en la satisfacción y desarrollo del individuo como ser social y en la generación de recursos económicos para la empresa, aquí individuo-empresa devienen en factores claves del Desarrollo Socioeconómico Local.
- ✓ El Modelo de Gestión del Conocimiento diseñado por los autores Nonaka y Takeuchi, posibilita que la organización creadora de conocimiento expuesta bajo el mismo debe ser un sistema abierto de intercambio de conocimientos con el medio ambiente y relaciona la interacción social con la creación de conocimiento, por lo que se toma de referencia en esta investigación.
- ✓ Los resultados de la aplicación del Método Delphi constataron que el modelo diseñado es válido para la gestión de conocimiento en el servicio de Otorgamiento

de Financiamientos a las Personas Naturales y Personas Jurídicas en las sucursales del municipio cabecera y Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos.

- ✓ En las oficinas objeto de estudio mediante la aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto, se gestiona el conocimiento en el servicio de otorgamiento de financiamientos al sector de personas naturales y jurídicas, proceso que parte de las necesidades del entorno, permitiendo la transformación del medio social y la garantía de una mejor calidad del servicio prestado, revirtiéndose a favor de la organización y la localidad.

Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas

- Aja Quiroga, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 10(5), 7-8.
- Albuquerque, F. (1994). Metodología para el desarrollo económico local.
- Álvarez, J. C. M. (2004). Gestión del Conocimiento y Desarrollo Regional.
- Álvarez, N. G., Antolín, M. N., & Doyague, M. F. M. (n.d.). La gestión del conocimiento como base de la innovación tecnológica.
- Arlette Pichardo Muñiz. (n.d.). Calidad de Vida y Desarrollo Sostenible. Retrieved from <http://www.mideplan.go.cr/sinades/PUBLICACIONES/cambio-actitud/Articulo%20Arlette%20Pichardo.html> - 34k.
- Arocena, J. (n.d.). El perfil del actor local, su contexto y la construcción de un proyecto colectivo.
- Arza, N. G. D. P. (2008, May). La Gestión de Redes de Conocimiento. ¿Moda o Necesidad?
- Barquero, A. 4. V. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Santiago de Chile.
- Barquero, A. V. (1988). Desarrollo local. Una estrategia de creación. Pirámide.
- Becerra, F. A. (2002). Inventario y valoración de recursos. Presented at the Maestría Desarrollo Local, Universidad Cienfuegos.
- Becerra, F. A., & Colarte, T. E. (2003). *Evaluación del Desarrollo Socio-Económico a Escala Territorial: El caso de la provincia de Cienfuegos*. Carlos Rafael Rodríguez.
- Becerra, M. H. L. (2008). El asunto de las políticas públicas. Retrieved from <http://lunazul.ucaldas.edu.co/index.php?option=content&task=view&id=330>.
- Bejerano, R. F., & Alaíza, M. C. F. D. (2002). *Gestión del Conocimiento. Concepto, aplicaciones y experiencias*. La Habana, Cuba.

- Bitar, M. A. (2006). Los Componentes del Desarrollo Local. Retrieved from http://www.fts.uner.edu.ar/polit_planif/documentos/bitar_desarrollo_local.htm.
- Boiser, S. (2004, Diciembre). ¿De qué estamos hablando? Retrieved from http://www.desarrollolocal.org/documentos/nuevos_docs/Boisier_Desarrollo_local.doc,
- Cabello, E. (2001, May 21). El capital Intelectual y la Gestión del conocimiento BBVA Bancomer.
- Camporrendondo, A. G. (n.d.). Los municipios cubanos y sus potencialidades para el Desarrollo Local.
- Capital Intelectual en entidades hoteleras cubanas_ Mito o realidad. (n.d.). . Retrieved from <http://www.monografias.com>.
- Contreras, E. (n.d.). Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, Una Revisión Crítica.
- Contreras, J. M. (1997). *Tecnología, Desarrollo Económico y Sostenibilidad*. Madrid: Lodus Vitalis.
- Dávila, A. L. (2013). *La economía del conocimiento y el socialismo*.
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press. (2001). Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education.
- Departamento de justicia, trabajo y seguridad social. (2004) Gestión del conocimiento y capital intelectual. Gobierno Vasco. Elaborado por CIDEA
- Domínguez, L. D. L. A. R., Hidalgo, E., & Eduardo López Bastida. (2008). *Evaluación de la calidad para la Gestión de la Ciencia y la Técnica del Potencial Humano del Sector Empresarial, como fundamento para el diseño de la estrategia pedagógica de su capacitación*. Granada.

- Drucker, P. (1993). La sociedad pos capitalista. Barcelona: Apóstrofe. (2003). «Llega una nueva organización a la empresa». Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Drucker, P. 1999. Management Challenges for the 21st Century
- Enfoque integrado y marco lógico. (1993).
- Enrique Cabello. (2001, May 21). III Congreso Internacional de calidad para la micro, mediana y pequeña empresa.
- Enríquez, A. (n.d.). Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/local.
- Etcheverry, C. M. (n.d.). Lineamientos estratégicos para la formulación e implementación de la Política Habitacional.
- Farías, E. B. (n.d.). La Gestión del Capital intelectual en las Instituciones de Educación Superior, ante el reto de la innovación en la sociedad del conocimiento.
- Formación Profesional. (1995, September). , (6).
- Gallardo-García, G. (2013). *Gestión del Conocimiento en la empresa bancaria. El caso BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)*. Facultad de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Simón Bolívar, México.
- García, A. C., Saís, L. R., & Parejo, J. G. (2000). *Manual del Sistema Financiero Español*. Barcelona, España.
- García, M. Ú., & y Otros. (n.d.). La gestión del conocimiento y los RR.HH. como factores competitivos de las empresas en los albores del siglo XXI.
- Harvard Business Review (2003). Gestión del Conocimiento. España. Ediciones Deusto.
- Hernández, J. G. V. (2006, May 31). Algunos planteamientos sobre la gestión pública local del desarrollo regional. Retrieved from http://www.wikilearning.com/monografia/algunos_planteamientos_sobre_la_gestion_publica_local_del_desarrollo_regional-las_condiciones_del_desarrollo_regional/13582-1.

Hernández, J. G. V. (2008). Economía política ambiental global e internacional. Retrieved from www.eumed.net/rev/delos/01/Economía.

Introducción al Informe "Nuestra Diversidad Creativa". (1996). (UNESCO.). París.

Investigaciones sobre el desarrollo humano en Cuba. (1997). La Habana, Cuba: Caguayo S.A.

Jornadas iberoamericanas sobre gestión del conocimiento al nivel de las organizaciones. Experiencias en Latinoamérica y España. (2006, May). . CFCE de Antigua (Guatemala).

Jover, J. N. (n.d.). *La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la Universalización del conocimiento* (2006^o ed.). Félix Varela.

La Escuela es un ejemplo imaginativo de cómo con poca inversión se puede responder a la necesidad de formación y participar en el desarrollo del territorio. (1995). (No 6).

Laganier, J., Venzoni, De Bandt, & y otros. (1991). Le systeme productif el ses représetations.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2011).

Machado, L. A., & Isla, H. G. (n.d.). DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL MÓDULO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.

Madoery, O. (n.d.). El valor de la política de desarrollo local. In *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo global*. Homo Sapiens.

Manual de Instrucciones y procedimientos del Banco Popular de Ahorro. (n.d.). . Retrieved from <http://manualesdp.cf.bpa.cu/mip/>.

Manzo, D. V. (n.d.). Algunas ideas sobre desarrollo y dimensión social de la integración en América Latina y el Caribe.

Martínez, Y. H. (n.d.). *La calidad percibida de los servicios bancarios y su contribución al Desarrollo Socio Económico Local. Caso de Estudio: Sucursal 479 - Calzada*".

- Mattos, C. D. (1999). *Nuevas Teorías del crecimiento económico. Lectura desde la perspectiva de los territorios de la periferia* (Mimeo).
- Measuring the capital intellectual of a university. Paper presented at the Conference on Trends in the Management of Human Resources in Higher Education. (2006). . Retrieved from <https://www.oecd.org/dataoecd/56/16/35322785.pdf>.
- Méndez, F. J. M. (n.d.). El salto desde la Gestión de Información a la Gestión del Conocimiento. Retrieved from <http://www.um.es/gtiweb/fjmm>.
- Millan, J. (2009, Enero-Abril). El capital intelectual y sus indicadores en la Universidad Pública, (#41).
- Miranda, C. E., & Calatayud, M. M. (2008, November). Redes sociales de conocimiento: esencia, historia y trayectorias.
- Molina, E. M. (2007, September). Alineación estratégica de los recursos humanos.
- Montalvo, L. F., & Ones, I. P. (n.d.). La gestión del conocimiento, la Ciencia y la Tecnología en La Nueva Universidad: una aproximación conceptual".
- Montalvo, L., & Ones, I. P. (2006). Gestión del conocimiento y desarrollo social: Nuevas Oportunidades. Félix Varela.
- Morales, M. (n.d.). La universidad y el modo contexto - céntrico de generación de conocimientos.
- Moreno, F. J. G., & ALEMÁN, A. J. F. (n.d.). La gestión del conocimiento en las entidades financieras: el Cuadro de Mando Integral.
- Morín, M. E. (2000). Dimensión Social del Desarrollo Sostenible.
- Muñante, J. R. D. (n.d.). *Modelo de la gestión del conocimiento (GC) aplicado a la universidad pública en el Perú*.
- Muñoz, M. C. H. (2010). *Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín*. Antioquia Escuela Interamericana de bibliotecología.

- Negrín, R. E. S. (2001). . Presented at the Seminario Iberoamericano para el Intercambio y la Actualización en Gerencia de la Ciencia y la Innovación (IBERGECYT), Cuba.
- Nieves, J. J. (2013). Una sucursal más cerca de los cuentapropistas, (3).
- Padilla, Y. S., & Jesús René Pino Alonso. (2006). *Potencialidades Endógenas del Desarrollo Local en Rodas*. Carlos Rafael Rodríguez.
- Palacio, J. R. S. (n.d.). Las estrategias de desarrollo local. Aproximación metodológica desde una perspectiva metodológica e integral.
- Peluffo, M. y Contreras, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.
- Paniagua, R. L., & Malásquez, P. M. C. (2004, Enero-Abril). Actores Empresariales y Gestión Pública en Perspectiva del Desarrollo Local en México., (34).
- Patterson, A. M. (2004). *El Desarrollo Local y la participación comunitaria dentro del proyecto Cauto*.
- Peña, A. R. (n.d.). *Teorías explicativas de las disparidades económicas espaciales*.
- Pérez, R. R. (2005, October). Curso de Desarrollo Local.
- Petitón, A. C. H., & Alonso, J. R. P. (2014). *La producción de conocimientos y el desarrollo económico local en Cienfuegos*. FCEE Carlos Rafael Rodríguez.
- Pino, J. R. (2008). Notas de Clases sobre Actor Local.
- Pino, J. R., & Sánchez, Y. P. (n.d.). Política pública y desarrollo local. Sostenibilidad del desarrollo local desde las políticas públicas.
- Pons, A. G. (n.d.). Informe de Balance de Trabajo Año 2013 Banco Popular de Ahorro.
- Pons, A. G. (n.d.). Informe de Rendición de Cuenta a Consejo de Dirección Nacional Banco Popular de Ahorro Cienfuegos.
- Prieto, R.; Villasmil, M. & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *Revista del*

Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Vol. 8, Nº 2. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela. Pp.1-12.

Principales teorías sobre desarrollo económico y social. (2008, November 10). .

Retrieved from: www.monografias.com.

Rabelo, M. G. (2006a). *Las teorías acerca del subdesarrollo y el desarrollo: una visión crítica*. La Habana, Cuba: Félix Varela.

Rabelo, M. G. (2006b). *Las teorías acerca del subdesarrollo y el desarrollo: Una visión crítica*. La Habana, Cuba: Félix Varela.

Reyes, G. G. (2011). *La gestión del conocimiento tradicional entre las comunidades castillo de jagua y ciudad nuclear*.

Rivera, S. M. E. D., & Alcalá, M. I. (n.d.). Herramientas para la administración y valuación del capital intelectual.

Rivera, S. M. E. D., & Alcalá, M. I. (n.d.). *Herramientas para la administración y valuación del capital intelectual*. Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Rodríguez, C. R. (1983). *Letra con filo*. La Habana, Cuba: Política.

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Revista Educar* 37, 25-39.

Ruiz, Ó. (2003, November 27). El nuevo entorno: contenidos, orientación al mercado y aprendizaje. Mesa Redonda de Gestión de Información y su relación con el mercado: Capital Relacional y Estrategia. Retrieved from <http://www.foro del conocimiento.com>.

Simaro, J. & y Otros. (n.d.). Capital intelectual: Aplicación del Modelo Skandia en una empresa. Facultad de ciencias económicas universidad nacional del centro de la provincia de buenos aires.

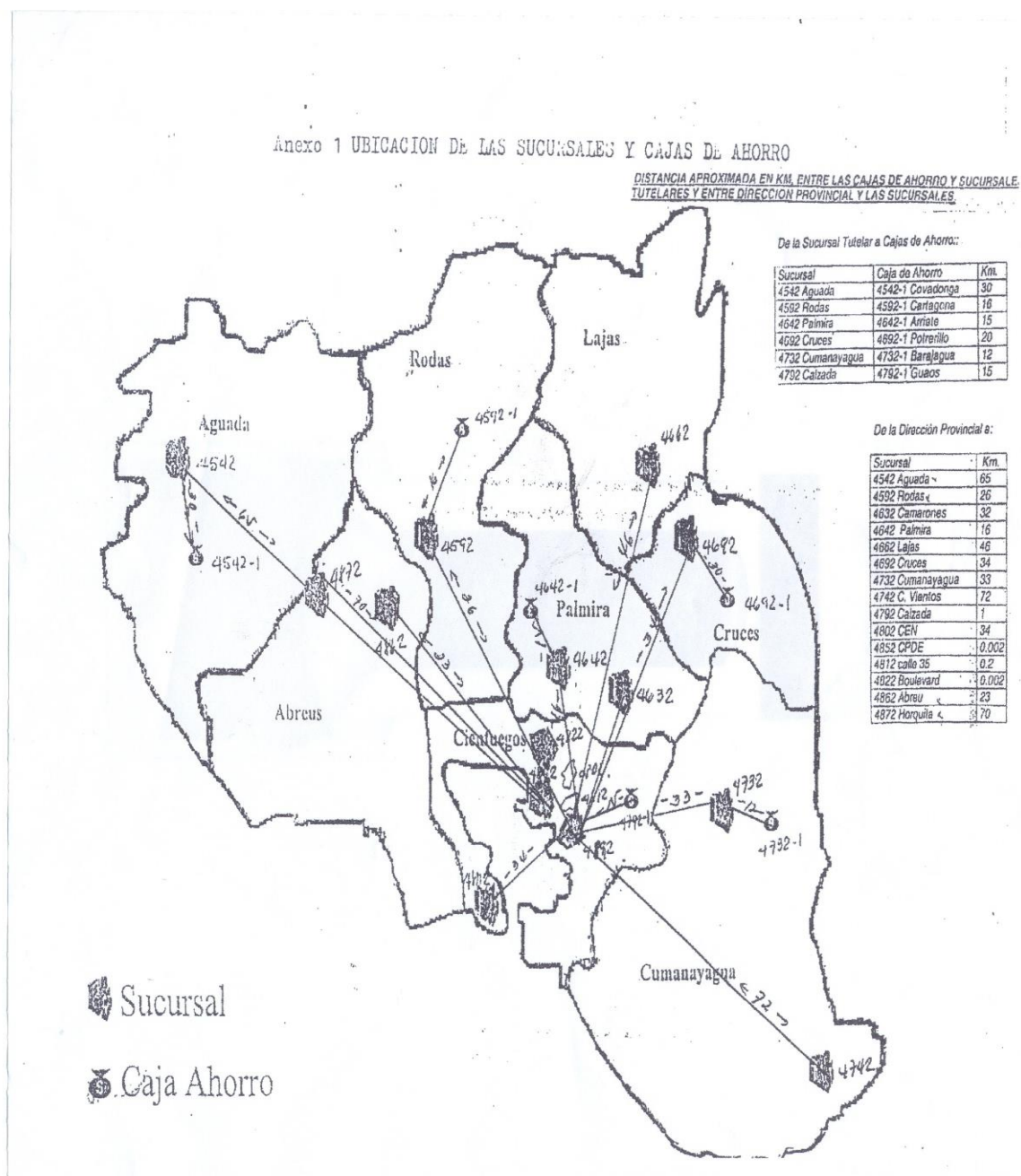
Simaro, J., Tonelli, O. & Garmendia, M. (2006, October 4). Capital intelectual: Aplicación del Modelo Skandia en una empresa pyme. Presented at the XXVII Jornadas Universitarias de Contabilidad PARANA, Buenos Aires.

T, F. C. (2003, Agosto). La Institucionalidad necesaria para el Desarrollo Local.

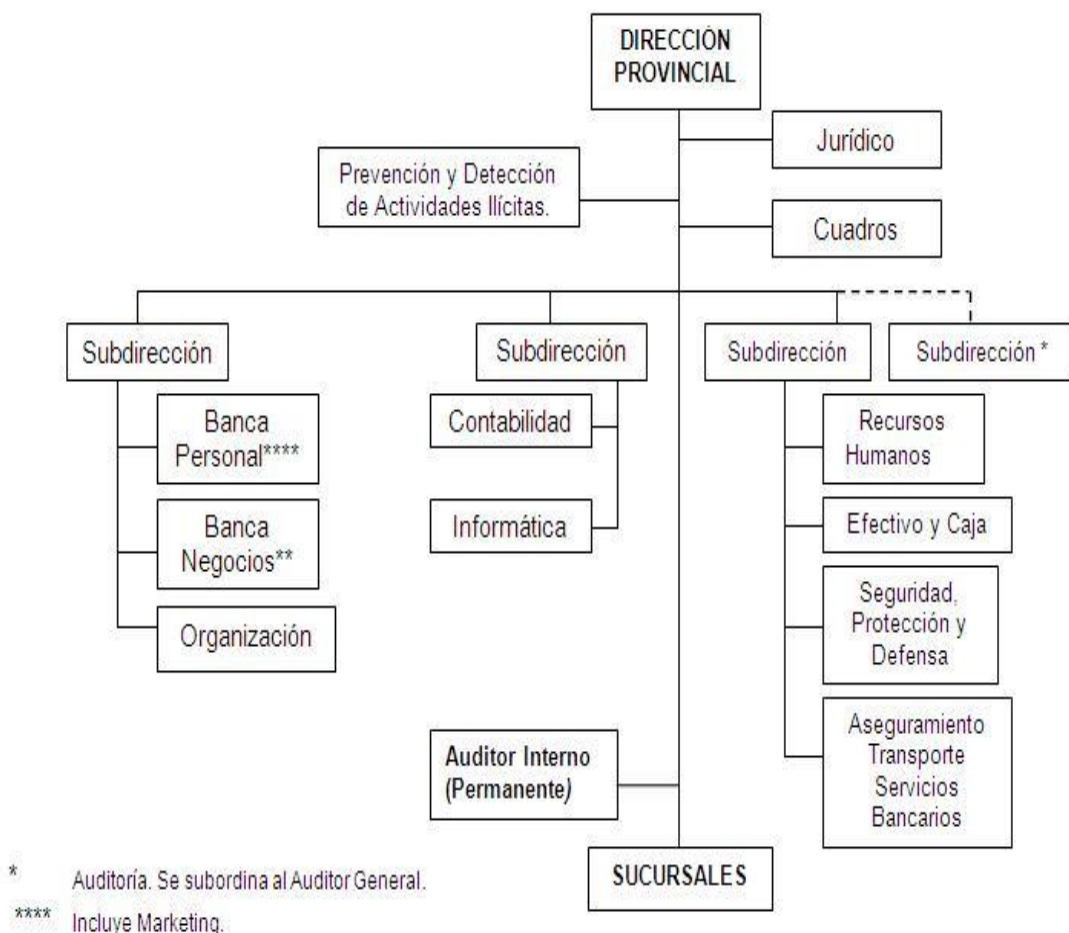
- Takeuchi, & Nonaka. (2012). Modelo de creación del Conocimiento/Teoría de creación de conocimiento. Retrieved from Bligoo.com.
- Taladrid, A. (2002). La Gestión del Conocimiento. Una estrategia de Desarrollo Regional.
- Urguelles, N. C. (n.d.). *El financiamiento bancario al trabajo por cuenta propia como contribución al Desarrollo Socio Económico Local en Cienfuegos financiamientos a TCP.*
- Uribe, G. C., Jiménez, L. R., & Segura Jiménez, H. (n.d.). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología.
- Vega, S. B. (2008). Desarrollo Local y Administración Pública. Reflexiones sobre el Contexto Cubano” en Base de Datos CIBEDATA.
- Viamontes, C. M. S., & Salcedo, L. F. O. (2013). Alternativa de financiamiento a agricultores pequeños asociados a CCS.

Anexos

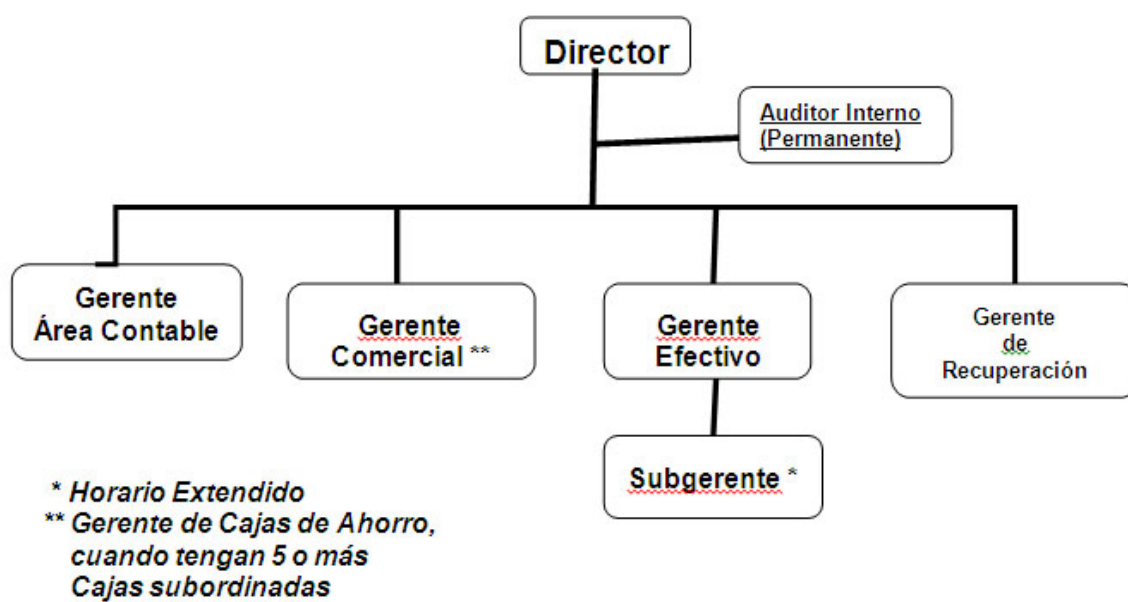
Anexo 1: Ubicación de las Sucursales y Cajas de Ahorro de la Provincia de Cienfuegos del Banco Popular Ahorro



Anexo 2: Estructura de la Dirección Provincial



Anexo 3: Estructura de sucursal grande



Anexo 4: Composición de los Recursos Humanos al cierre de Septiembre 2014

Composición de los Recursos Humanos

Sucursales	Límite de Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta							Trabajadores por Tipos de Contratos						
		Total	Mujer	Por categoría ocupacional					Indeter- minados	Contratos Determinados					
				Dir	Tec	Adm.	Ser.	Oper.		A Prueba	Adiestra dos	Plaza Vacante	Plaza Cubierta	Trabajo u obra	
														Real Gestor Cobrad	Plan Gestor Cobrad
Aguada	27	25	25	5	14	0	5	1	25	0			4	4	7
Rodas	27	25	22	5	14	0	5	1	25	0			1	5	5
Camarones	17	17	14	4	9	1	3	0	17	0			0	0	
Palmira	28	26	23	5	15	0	5	1	25	1			0	5	5
Lajas	20	20	17	4	12	0	3	1	20	0			0	5	6
Cruces	27	27	25	5	16	0	5	1	27	0			0	6	6
Cumanayagua	41	41	39	7	27	1	5	1	41	0			4	8	8
C. Vientos	12	11	7	3	6	0	2	0	11	0			0	1	1
Calzada	54	53	48	7	40	1	5	0	53	0			3	10	9
C. Nuclear	22	21	17	3	14	0	3	1	21	0			1	0	1
4812 Cfgos	46	43	39	6	32	2	3	0	43	0	0		3	3	3
4822 Cfgos	53	52	43	6	38	4	4	0	51	1			2	8	8
Abreus	18	18	18	4	11	0	3	0	18	0			1	5	4
Horquita	16	14	10	4	7	0	3	0	13	1			0	1	1
D. Provincial	111	102	59	16	63	1	12	10	102	0			0	0	
TOTAL	519	495	406	84	318	10	66	17	492	3	0		19	61	64

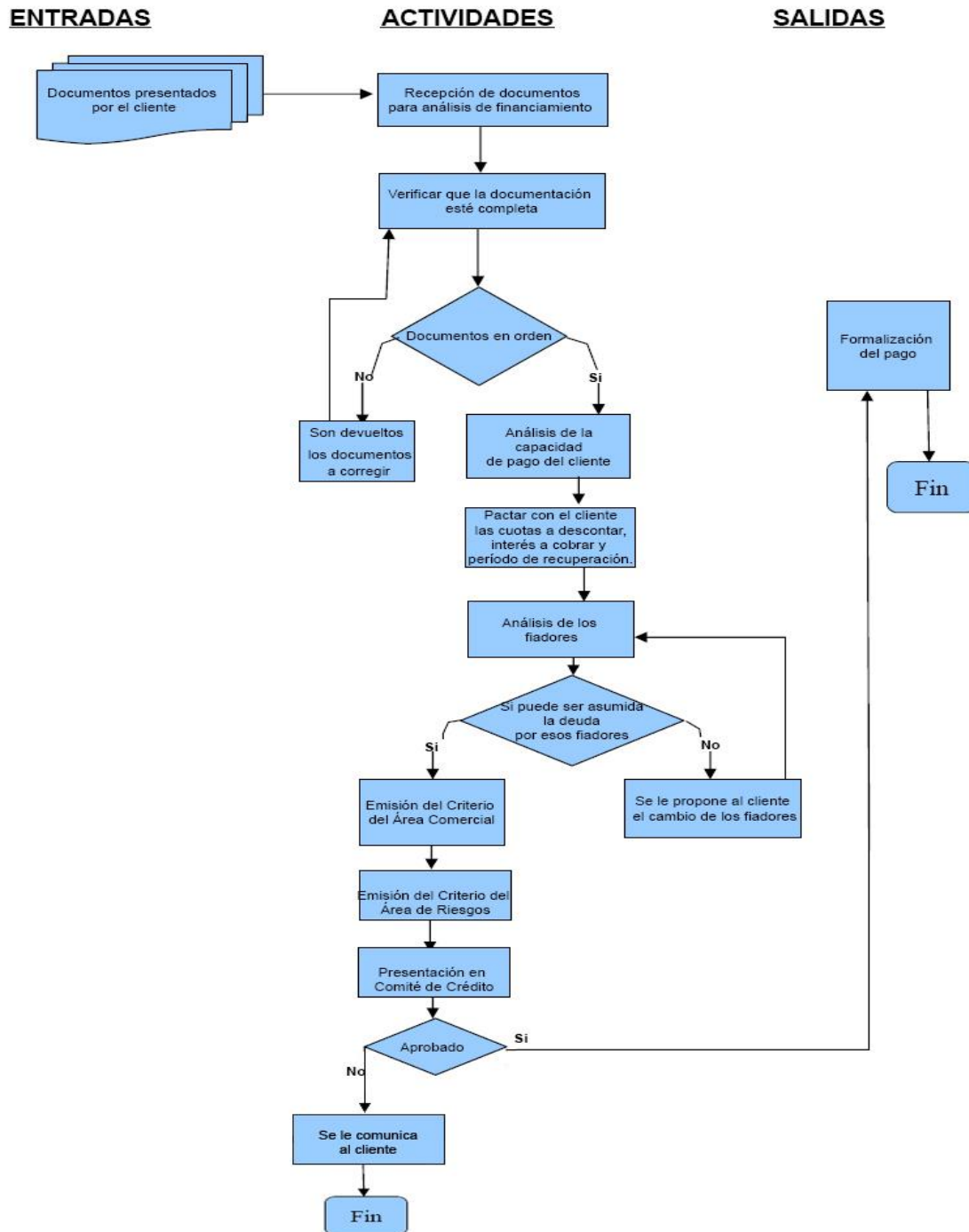
Anexo 5: Resultado de los Indicadores de Trabajo al cierre Septiembre 2014.

CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE TRABAJO SEPTIEMBRE 2014

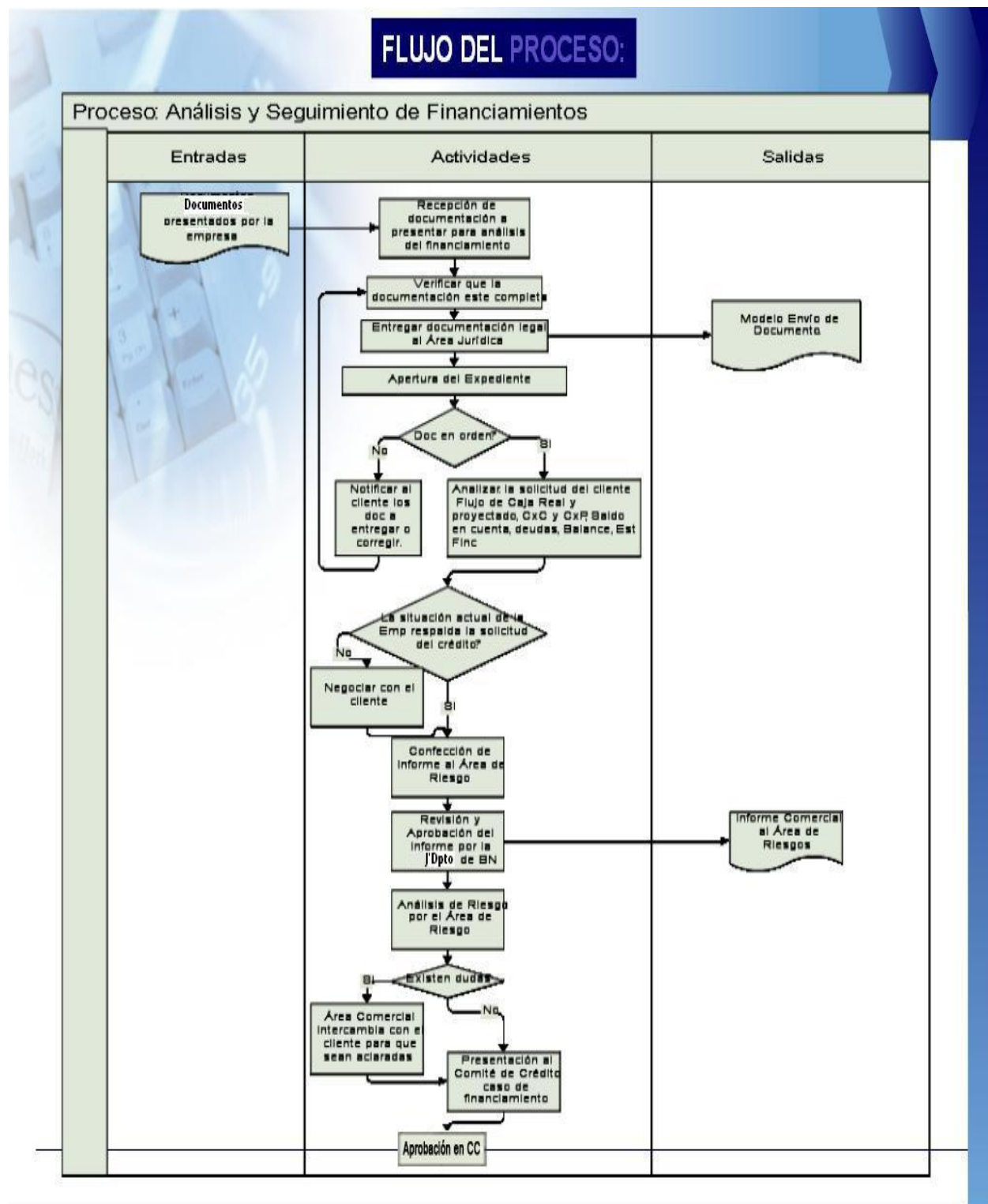
INDICADORES	U/M	REAL 2013	PLAN ANUAL	REAL ACUM. 2014	% CUM P
Ingresos Extra Libros				11549.2	
Ingresos en Libros	MP	14,021.8	33,900.0	16,506.5	48.7
Ingresos Totales				28,055.7	82.8
Gastos	MP	22,751.7	33,900.0	24,594.4	72.5
Utilidad	MP	-8,729.9	0.0	3,461.3	0.0
Ingresos en Divisas	MP	136.1	190.0	812.3	427.5
Saldo Cartera Corporativa	MP	28,905.2	30,000.0	61,384.2	204.6
Saldo Cartera Corporativa NPB (TCP	MP	348,064.1	200.0	211.3	105.7
Saldo Cartera Particulares INCLUYE NPB	MP		316,655.8	301,559.4	95.2
Incrementos en Pasivos MN	MP	9,681.6	25,000.0	87,248.0	349.0
Incrementos en Pasivos MLC	MP	574.4	300.0	-985.8	328.6
Promedio de Trabajadores		557	591	572	96.7
SALARIO TOTAL	MP	2,740.8	4,130.0	2,847.4	68.9
Salario Gestores Cobradores.	MP	851.2	1,309.1	850.2	64.9
Salario Sin Gestores Cobradores	MP	1,889.6	2,820.9	1,997.2	70.8
Salario Medio Gestores Cobradores.	Pesos	1,773.3	1,704.56	1,742.2	102.2
Salario Medio sin Gestores Cobradores	Pesos	447.30	446.06	457.13	102.5
SALARIO MEDIO TOTAL	Pesos	578.90	582.35	585.64	100.6
Costo por Peso de Ingresos	Pesos	1.62	1.00	0.88	87.7
Gasto Salario X Peso Ing.	Pesos	0.20	0.12	0.10	83.3

CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE INGRESOS , GASTOS Y UTILIDADES CIERRE SEPTIEMBRE/2014										
Sucursales	INGRESOS					GASTOS			UTILIDAD O PERDIDA	
	Plan	Real	Ing. Nacionales.	Total Ingresos	%	Plan	Real	%	Plan	Real
4542	3,322.13	873.01	753.93	1,626.94	48.97	2,373.90	1,549.00	65.25	948.23	77.94
4592	2,570.83	1,131.68	1,041.50	2,173.18	84.53	2,702.60	1,907.00	70.56	-131.77	266.18
4632	421.03	290.07	174.78	464.85	110.41	544.8	365.3	67.05	-123.77	99.55
4642	2,019.21	1,002.66	1,118.88	2,121.54	105.07	2,734.10	1,932.00	70.66	-714.89	189.54
4662	1,480.04	654.02	496.21	1,150.23	77.72	1,579.30	1,106.00	70.03	-99.26	44.23
4692	2,106.52	888.81	806.71	1,695.52	80.49	2,427.90	1,703.00	70.14	-321.38	-7.48
4732	2,596.82	1,508.75	788.89	2,297.64	88.48	2,687.60	1,924.00	71.59	-90.78	373.64
4742	267.68	250.56	-17.17	233.39	87.19	167.3	107	63.96	100.38	126.39
4792	6,150.36	2,848.41	1,364.41	4,212.82	68.5	3,955.10	2,736.30	69.18	2,195.26	1,476.52
4802	893.74	449.9	208.1	658	73.62	634.2	452.5	71.35	259.54	205.5
4812	3,175.37	1,480.40	1,271.64	2,752.04	86.67	3,003.60	2,456.00	81.77	171.77	296.04
4822	6,892.31	3,246.74	3,560.66	6,807.40	98.77	8,188.30	6,231.00	76.1	-1,295.99	576.4
4862	1,170.32	667.97	305.19	973.16	83.15	1,059.50	716	67.58	110.82	257.16
4872	790.74	754.29	-248.77	505.52	63.93	414.6	312.14	75.29	376.14	193.38
4892	42.9	459.25	-75.79	383.46	893.79	1,427.20	1,097.16	76.88	-1,384.30	-713.7
Total	33,900.00	16,506.52	11,549.15	28,055.67	82.76	33,900.00	24,594.40	72.55	0	3,461.27

Anexo 6: Diagrama de Flujo del servicio de otorgamiento de financiamiento a personas naturales, realizado en Sucursal 4812



Anexo 7: Diagrama de Flujo del servicio de otorgamiento de financiamientos a personas jurídicas en sucursales del municipio de Cienfuegos y Dirección Provincial



Anexo 8: Procedimiento para la capacitación en el BPA

BANCO POPULAR DE AHORRO OFICINA CENTRAL (OC)

DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL MÓDULO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO. Tomado de Manual de Instrucciones y Procedimientos BPA Elaborado por: Loidmila Almenares Machado, especialista de la Dirección de RH OC.

Hugo García Isla, Subdirector de Recursos Humanos (RH) Villa Clara.

Revisan: Mayra Deyá Fernández, Auditora Adjunta de la UCAI OC.

René V. Contreras Galdós, Subdirector de la Dirección de RH OC.

Revisan para el Manual Interno: Carmen R. Rodríguez Benítez, auditora UCAI OC.

Mayra Deyá Fernández, Auditora Adjunta UCAI OC.

APROBADO: Lic. José Lázaro Alari Martínez, Presidente del BPA.

Consejo de Dirección de OC.

ÍNDICE.

1. OBJETIVO.
2. ALCANCE.
3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.
4. DEFINICIONES.
5. DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES.
6. PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.
7. TRATAMIENTO A LOS RECIÉN GRADUADOS DURANTE EL PERÍODO DE ADIESTRAMIENTO LABORAL.
8. CONTROL DEL CAPITAL HUMANO.
9. LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS
10. CATEGORIA “ASPIRANTE A ENTIDAD EN APRENDIZAJE PERMANENTE”.
11. ACUERDOS Y APROBACIÓN.
12. REGISTRO, DISTRIBUCIÓN Y ARCHIVO.
13. MODIFICACIONES.
14. ANEXOS.

1. OBJETIVO.

Establecer el proceder para la planificación, organización, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del Capital Humano.

2. ALCANCE.

A toda la actividad de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano del Banco Popular de Ahorro (BPA).

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.

3.1. NC - 3000:2007. "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario".

3.2. NC - 3001:2007. "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos".

3.3. NC - 3002:2007. "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación".

3.4. Resolución No. 8/ 2005 de MTSS (capítulo XI) "Reglamento General sobre Relaciones Laborales"

3.5. Resolución No. 67/2007 de MTSS "Organización salarial del personal docente, dirigentes no docentes y personal de apoyo de las escuelas de capacitación de los órganos y organismos de la administración central del Estado".

3.6. Resolución No. 29/2006 de MTSS "Reglamento de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos".

3.7. Resolución No. 9/2007 de MTSS "Sobre el Tratamiento a los Recién Graduados durante el período de Adiestramiento Laboral".

3.8. Resolución No. 21/2007 de MTSS. "Evaluación del Desempeño de los Trabajadores".

3.9 Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba "Normas del Sistema de Control Interno".

3.10. Instrucción No. 2/2008 de BCC "Procedimiento para organizar el proceso de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos del Sistema Bancario Nacional".

4. DEFINICIONES:

4.1. **Adiestramiento laboral:** formación que posibilita la integración laboral y la preparación complementaria de los graduados de técnico medio de la Educación Técnica Profesional y de la Educación Superior, para el afianzamiento de los conocimientos adquiridos y el desarrollo práctico de habilidades y destrezas, que le permiten asumir con eficiencia y eficacia los cargos en que son ubicados en las organizaciones.

4.2. **Acción de Capacitación:** Expresa en forma descriptiva el objetivo final que se quiere lograr con los trabajadores que participan en ella, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado de las necesidades de capacitación.

4.3. **Capacitación:** Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar

las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

4.4. Capital Humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

4.5. Competencias Laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

4.6. Desarrollo del Capital Humano: Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

4.7 Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

4.8. Evaluación del Impacto: Evaluación del efecto producido, en la actividad laboral, por una disposición de una autoridad, una actividad, un hecho o suceso, especialmente cuando reviste cierta importancia. Es también, el análisis del resultado de una acción.

4.9. Entidad en Aprendizaje Permanente: Condición que se alcanza por la organización, cuando demuestra que realiza una actividad formativa continua y se caracteriza por la eficacia en la capacitación y desarrollo del capital humano, con alto impacto en la eficiencia y la calidad.

4.10. Modo de formación: Es la vía o método a utilizar mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación y desarrollo de los trabajadores.

4.11 Necesidades de capacitación: Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo del capital humano de la organización.

4.12 Plan de Capacitación y Desarrollo: El que se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción y cantidad de participantes.

5. DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES.

5.1. Los jefes de las áreas, son los máximos responsables de:

5.1.1. La elaboración del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC) de sus trabajadores,

5.1.2. Elaboración y cumplimiento del Plan Individual de Capacitación aprobado, así como de su control con respecto a sus subordinados.

5.2. La Dirección de la unidad organizativa, en correspondencia con sus objetivos específicos, determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo de Capital Humano.

5.3. En las Sucursales del Banco Popular de Ahorro la actividad de capacitación será atendida por el especialista a cargo de la actividad de Recursos Humanos.

5.4. En las Direcciones Provinciales, Territoriales y en la Oficina Central, la actividad de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, será atendida por el especialista del área de Recursos Humanos a quien le sea asignada.

5.5. El área de Recursos Humanos coordina, orienta y controla el desarrollo de este proceso en las diferentes áreas de la unidad organizativa, integrando en un Plan Único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas.

5.6. El Director de Recursos Humanos ejerce su autoridad para que se cumpla lo establecido en este procedimiento y todos los cuadros o jefes de cada área, son los máximos responsables de su cumplimiento.

5.7. Las acciones referidas a la capacitación de los cuadros y sus reservas, serán normadas por la Dirección de Cuadros de la Oficina Central. Su organización y cumplimiento será ejecutado por el Departamento de Cuadros de la Dirección Provincial o Territorial y en la Oficina Central por la Dirección de Cuadros.

6- PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

La Capacitación y Desarrollo del Capital Humano es un proceso continuo e ininterrumpido en correspondencia con las competencias laborales, calificaciones y recalificaciones, para cumplir con calidad las funciones de cada puesto de trabajo y poder alcanzar los máximos resultados en los servicios que garanticen la satisfacción de los clientes, a través de un conjunto de acciones, que permiten crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

El proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, forma parte también de las acciones de capacitación en la formación de las competencias que necesita la organización para su desarrollo, lo que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

6.1. Los principios fundamentales en los que se basa la Capacitación y el Desarrollo del Capital Humano, son los siguientes:

6.1.1 es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;

6.1.2 el jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar y controlar esas actividades;

6.1.3 es una inversión y no un costo;

6.1.4 debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;

6.1.5. Se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de competencias en el corto plazo, así como aquellas que posibiliten anticiparse a los cambios que se van a producir;

6.1.6. Incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia, a los cuadros de la unidad organizativa que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad a la organización y ser líderes de los procesos de cambio;

6.1.7 está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;

6.1.8. Los planes de capacitación se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

6.2. Determinación de las Necesidades de Capacitación (en lo adelante DNC).

El Diagnóstico o Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC) es el elemento fundamental a tener en cuenta por la Dirección de la unidad organizativa, para elaborar el Plan Individual de Capacitación y Desarrollo, a partir de cuya integración se confecciona el Plan Anual de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano de la unidad organizativa.

El DNC es un proceso continuo e ininterrumpido, que se actualiza sistemáticamente. Este proceso se desarrollará en los meses de abril o mayo de cada año, actualizándose nuevamente en el mes de octubre.

Se elabora a nivel de las diferentes áreas de cada unidad organizativa del Banco, con el objetivo de identificar las brechas existentes entre los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña el trabajador (niveles de competencias identificados para el cargo referidas a conocimientos, habilidades y actitudes, etc.) y aquellas competencias demostradas que realmente posee el trabajador para el desempeño del cargo.

6.2.1. Para elaborar el DNC se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas descritas en la bibliografía como:

6.2.1.1 Recopilación de información,

6.2.1.2 entrevista o solicitud al trabajador de las necesidades de capacitación que este considera que necesita, ya sea para desempeñar su cargo o por interés personal para su desarrollo;

6.2.1.3 otras técnicas que se consideren utilizar.

6.2.2. Una vez decidida la técnica a utilizar para confeccionar el diagnóstico, procederá a emplearlas teniendo en cuenta para la elaboración del mismo, la información conocida referida a:

6.2.2.1 funciones del puesto de trabajo,

6.2.2.2 contenido de trabajo específico asignado,

6.2.2.3 resultados en la evaluación del desempeño,

6.2.2.4 calidad y eficiencia demostrada en la ejecución de su trabajo,

6.2.2.5 Valoración de las necesidades expuestas por el trabajador,

6.2.2.6 otras que se considere valorar, ya sea porque le serán asignadas otras tareas de mayor complejidad, otras funciones, por nuevas necesidades del área, entre otras,

6.2.3. Al analizar la información anterior se delimitan las necesidades de capacitación que posee el trabajador, y se procede a clasificarlas como sigue:

Tipos de necesidades de capacitación:

6.2.3.1. **Necesidad de la organización:** En esa clasificación se pueden considerar las necesidades relacionadas a los cambios que se producen en el Banco, las dirigidas a temas específicos de interés del Banco o regulados por la legislación vigente; preparación para promociones o desempeño en otros cargos o tareas.

6.2.3.2. **Necesidades dirigidas a las actividades y procesos fundamentales del Banco:** Las dirigidas a labores o tareas inherentes a un área determinada.

6.2.3.3. **Necesidad del cargo:** Conocimientos técnicos y habilidades establecidas o identificadas para las funciones del cargo; pueden considerarse otros conocimientos y habilidades que sirven de apoyo directo o indirecto al desempeño del cargo (o sea otros conocimientos o habilidades que deba poseer el trabajador como complemento para ejecutar las funciones del cargo).

6.2.3.4 **Interés personal de superación y/o actualización:** Responde al interés personal de obtener otros conocimientos y habilidades, ya sean para superarse académicamente como para actualizarse en temas inherentes a su cargo u otros que puedan ser usados como valor agregado que tributa al desempeño del cargo.

6.2.4. La clasificación de las necesidades identificadas le permite al jefe inmediato superior crear un orden de prioridad para la solución de las brechas identificadas y además trabajar aspectos vinculados al interés personal del trabajador que se interrelaciona con el sentido de pertenencia de este con el Banco y con su necesidad de desarrollo profesional, satisfacer ambas, deberá redundar en una mayor calidad del trabajo ejecutado y en la motivación del personal.

El jefe inmediato superior del trabajador, a partir de todo lo anterior, elabora el DNC por cada uno de sus subordinados, llenando el modelo (**Anexo 1**), el cual confeccionará atendiendo a lo siguiente:

Columna 1: Número de la necesidad a describir.

Columna 2: Descripción de la necesidad de capacitación identificada.

Columna 3: Clasificar por tipo de necesidad, acorde a lo establecido en el procedimiento.

Columna 4 y 5: marcar con una cruz (x), según corresponda.

Columna 6: Acción que se propone para la necesidad identificada.

Columna 7 y 8: Fecha en que considera debe efectuarse la preparación.

Columna 9: Lugar en que se propone sea ejecutada la capacitación (dentro o fuera del centro o lugar específico si se conoce).

Al llenar el anexo 1 (columna 6), deberá tener en cuenta que las acciones a proponer para solucionar las brechas detectadas pueden abarcar uno o más períodos lectivos.

Posteriormente concilia con el trabajador las brechas detectadas en el DNC y las propuestas de acciones de capacitación para solucionarlas.

El Diagnóstico final, resultante de la conciliación anterior, una vez terminado se envía al área de Recursos Humanos, al especialista que atiende la actividad de capacitación.

6.3 Confección del Plan de Capacitación y Desarrollo.

Para utilización tanto a nivel de área como de Unidad Organizativa.

6.3.1. Las acciones de capacitación se dirigen a dar solución priorizada, a las necesidades (brechas identificadas) siguientes:

6.3.1.1 adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel Superior y de nivel Medio Superior Profesional;

6.3.1.2 formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes;

6.3.1.3 formar a los trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio;

6.3.1.4 elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo;

6.3.1.5 formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y Sistemas de trabajo;

6.3.1.6 asegurar la superación continua de los cuadros y sus reservas;

6.3.1.7 asegurar la superación profesional de los graduados de nivel medio, medio superior y universitario;

6.3.1.8 dominar las tecnologías de la Informática;

6.3.1.9 conocer las técnicas y procedimientos relacionados con la Protección e Higiene del Trabajo para el puesto de trabajo que ocupa;

6.3.1.10 referidas al estudio de nuevas legislaciones vigentes, procesos,

6.3.2. Se utilizarán en su ejecución los modos de formación siguientes:

6.3.2.1. Autoestudio (está incluido en los demás modos de formación).

6.3.2.2. Adiestramiento a recién graduados.

6.3.2.3. Cursos de habilitación.

6.3.2.4. Cursos de perfeccionamiento o promoción.

6.3.2.5. Entrenamiento en el puesto de trabajo.

6.3.2.6. Cursos de postgrado.

6.3.2.7. Diplomados.

6.3.2.8. Maestrías.

6.3.2.9. Doctorados.

6.3.2.10. Cursos de Formación Completa del MINED.

6.3.2.11. Cursos de Formación Completa del MES.

6.3.2.12. Cursos de idioma extranjero.

6.3.2.13. Cursos de Computación.

6.3.2.14. Entrenamiento en el extranjero.

6.3.2.15. Conferencias, Seminarios y Talleres.

Plan Individual de Capacitación y Desarrollo del área.

6.3.3. El jefe inmediato superior para elaborar el Plan Individual de Capacitación y Desarrollo, de cada uno de sus subordinados, deberá tener en cuenta además de lo anterior, las opciones ofertadas por el especialista que atiende capacitación en el área de Recursos Humanos u otras opciones gestionadas por él (previa autorización del área de Recursos Humanos, para los casos de cursos externos pagados o profesores a contratar).

6.3.3.1. El Plan Individual de Capacitación y Desarrollo (Anexo 2) se elabora en la segunda quincena de octubre, de la siguiente manera:

Columna 2: Son las necesidades de capacitación que en ese año se planifican para darle respuesta.

Columna 3: Acciones a ejecutar para dar respuesta a la necesidad de capacitación de la columna 2.

Columna 4: Define el modo de formación a utilizar en cada una de las acciones previstas en la columna 3.

Columna 5: Fecha de inicio de la acción de capacitación.

Columna 6: Fecha de culminación de la acción de capacitación.

6.3.3.2. Una vez concluido el **Anexo 2**, Plan Individual de Capacitación y Desarrollo, se envía por correo electrónico a cada subordinado y para los casos de trabajadores que

no poseen esa vía de comunicación se imprime y se entrega al trabajador una copia de su plan.

6.3.3.3. Posteriormente el jefe inmediato superior habilitará una carpeta con el Plan Individual de Capacitación y Desarrollo de cada subordinado (puede archivar impreso o digital) y entregará una copia impresa y firmada por el jefe y el subordinado al especialista de recursos humanos que atiende capacitación y desarrollo en cada unidad organizativa, en la segunda quincena de octubre y antes del final del mes, para que este último pueda proceder a confeccionar el Plan de Capacitación y Desarrollo de la Unidad Organizativa.

Plan de Capacitación y Desarrollo Anual de la Unidad Organizativa.

6.3.4. El área de Recursos Humanos coordina, orienta y controla el desarrollo del diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) en las diferentes áreas de la unidad organizativa, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas.

El especialista a cargo del área de Recursos Humanos que atiende capacitación, elabora en los meses de octubre y noviembre del año en curso, para ser ejecutado en el próximo año, el Plan de Capacitación y Desarrollo Anual de la Unidad Organizativa (**Anexo 3**) que se confecciona a partir de la integración de los Planes Individuales de Capacitación y Desarrollo recibidos de las áreas; teniendo en cuenta que exista correspondencia con la estrategia y objetivos del Banco y de las áreas, así como con los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico (DNC).

En dicho plan debe aparecer al menos, lo siguiente:

6.3.4.1. Tipo de acción de capacitación a realizar.

6.3.4.2. Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.

6.3.4.3. Fecha de inicio y terminación de cada acción.

6.3.4.4. Cantidad de participantes.

6.3.5. En la confección del Plan se toman en consideración las opciones que el área posee o ha gestionado (autoestudio, talleres, seminarios, etc.), la oferta de cursos externos de diversos organismos (gratis o mediante pagos efectuados previa contratación), cursos convenidos con instituciones afines, utilización de instructores o contratación temporal de profesores.

Se adjunta **al Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de la Unidad Organizativa**, un documento que contenga los siguientes elementos de apoyo al Plan elaborado: aseguramiento de los recursos de capital humano, materiales, financieros y de transporte necesarios para garantizar su ejecución.

6.3.6. En las Sucursales Bancarias, donde exista un especialista de recursos humanos para atender la actividad, este será el encargado de la elaboración del Anexo 3 perteneciente a la Sucursal y de enviarlo al área de Recursos Humanos de la Dirección Provincial; en caso de no existir el especialista de recursos humanos, lo ejecutará el especialista designado para atender la actividad de capacitación, el que elabora el Plan de Capacitación y Desarrollo de la Unidad Organizativa, al que debe integrarse el Plan

Individual de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores ubicados en la Sucursal y en las Cajas de Ahorro asociadas a ella.

El Director de la Sucursal podrá decidir, de acuerdo a la estructura de la misma y al número de trabajadores por cada área o cajas de ahorro asociadas, la conveniencia ó no, de confeccionar adicionalmente un Plan de Capacitación y Desarrollo (**Anexo 3**) por área, en caso de tomar esa decisión el Anexo 3 confeccionado por el área o caja de ahorro debe integrar los Planes Individuales de Capacitación y Desarrollo de su personal (Anexo 2) y a su vez el Anexo 3 de las áreas o Cajas de Ahorro deben ser integrados en el Plan de Capacitación y Desarrollo de la Sucursal (Anexo 3). Los Planes Individuales de Capacitación (Anexo 2) del área o Caja de Ahorro se enviarían y archivarían de forma digital por el especialista designado para su control en la Sucursal.

6.3.7. En las Direcciones Provinciales el especialista de recursos humanos que atiende la actividad de capacitación, elabora el Anexo 3 integrando los Planes Individuales de Capacitación y Desarrollo de las áreas de la Dirección Provincial.

6.4. Análisis, discusión y aprobación del Plan de Capacitación y Desarrollo Anual de los trabajadores.

En el mes de diciembre, una vez concluida la confección del proyecto de Plan de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores de la Unidad Organizativa ó de áreas y Cajas de Ahorro de las Sucursales, en caso de así haberse determinado (Anexo 3); es circularizado para que los jefes lo analicen y discutan en reuniones con los representantes de la organización sindical y los trabajadores, procediendo a actualizar el Plan Individual de Capacitación (Anexo 2), acorde a los criterios emitidos en la reunión.

El Plan de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores de la Unidad Organizativa deberá ser aprobado por el máximo nivel de dirección (Consejo de Dirección) e inscribirlo en el Convenio Colectivo de Trabajo (anexarlo). Quedará evidencia del análisis y la aprobación mediante las actas de las reuniones realizadas.

6.5. Aseguramiento a la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

6.5.1. Selección de Instructores y contratación.

En la modalidad de acción de capacitación que se requiera, serán seleccionados instructores, los cuales:

6.5.1.1. Pueden ser trabajadores de la Unidad organizativa o contratados para este fin, los que se registran en el Control de Instructores.

6.5.1.2. Deben cumplir con los requerimientos de calificación y preparación necesarios para desempeñar esas funciones, así como poseer prestigio y autoridad ante el colectivo de trabajadores y ser capaces de poder comunicar conocimientos, habilidades e ideas a los demás.

6.5.1.3. Los cursos de capacitación internos a impartirse, deben contar con un Programa de Estudios, diseñado por el instructor según corresponda y aprobado por el jefe de la unidad organizativa.

6.5.1.4. A estos instructores se les aplicará el tratamiento salarial previsto en la legislación vigente.

6.5.2. Aseguramiento de Recursos Materiales y de Transporte.

La administración valorará y garantizará:

6.5.2.1. Los recursos materiales a emplear en los cursos, talleres y sesiones de capacitación que lo requieran y que serán impartidos por la propia entidad;

6.5.2.2. Se destinarán los recursos de transporte y combustibles necesarios para garantizar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado;

6.5.2.3. Además se tendrán en consideración otras opciones para transportar al personal que no constituyan un gasto adicional para el Banco y que garanticen la participación del personal en los modos de formación contemplados que requieran de traslado.

6.5.3. Presupuesto para la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos (aseguramiento financiero).

Para la elaboración del Presupuesto correspondiente a la actividad de Capacitación y Desarrollo, ya sea a nivel de la Dirección Provincial o de la Oficina Central; el especialista de recursos humanos que atiende la actividad, deberá facilitar al área de Contabilidad la siguiente información:

6.5.3.1. El Plan de Capacitación y Desarrollo de la Unidad Organizativa con el documento anexo que contenga los elementos de apoyo para el aseguramiento de los recursos de capital humano, materiales, financieros y de transporte necesarios para garantizar la ejecución del plan y una propuesta del presupuesto que permita ejecutar las acciones de capacitación previstas;

6.5.3.2. El salario de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en cursos de adiestramiento laboral;

6.5.3.3. El salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la entidad o fuera de ella, por un período mayor de un mes;

6.5.3.4. La adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación en la entidad;

6.5.3.5. El pago a instructores y profesores a contratar;

6.5.3.6. La adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes;

6.5.3.7. Y la participación en acciones de capacitación fuera de la entidad.

6.5.4. A partir del análisis de la información anterior, el área Contable de la Dirección Provincial, confeccionará la propuesta para el presupuesto anual a utilizar en la actividad de Capacitación, que garantice el aseguramiento necesario para acometer la actividad prevista en el Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de la Unidad Organizativa, correspondiente a la Provincia (anexo 3); dicha propuesta se elabora conjuntamente con las propuestas del resto del presupuesto de la Provincia y es enviada a la Dirección de Contabilidad Nacional de la Oficina Central, área de presupuesto.

Posteriormente el área de presupuesto de la Dirección de Contabilidad Nacional de la Oficina Central debe, a partir de las propuestas de las provincias y los elementos

brindados por el especialista de recursos humanos, proceder a confeccionar el Presupuesto para asegurar la actividad de capacitación del Banco, el que debe ser elaborado, discutido y aprobado, dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del Plan Económico del Banco (el proceso se ejecuta alrededor de mayo y junio de cada año, o en el mes que se indique por BCC o nacionalmente); las Direcciones Provinciales ejecutarán el proceso de elaboración de las propuestas, discusión y aprobado, acorde a las fechas establecidas por la Dirección de Contabilidad de la Oficina Central.

El presupuesto de capacitación forma parte del presupuesto general del Banco y debe quedar evidencia documental del proceso de planificación, las actas de la reunión de discusión de la propuesta y su inclusión en el presupuesto general aprobado por BCC.

6.6. Evaluación del Impacto de la Capacitación.

La evaluación del Impacto de la capacitación es realizada periódicamente por el especialista de recursos humanos que atiende la actividad a nivel de Dirección Provincial, quién envía los resultados al especialista de capacitación de la Oficina Central, el que realiza la evaluación del impacto de la capacitación en la Oficina Central y de las sucursales adscriptas a ella. Confeccionando para el Consejo de Dirección un Informe con los resultados del mismo.

Para ello, se medirá gradualmente la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación, orientada en cuatro direcciones fundamentales, que son la **Evaluación de la reacción, Evaluación del aprendizaje, Evaluación de la transferencia y la Evaluación del impacto.**

6.6.1. Evaluación de la reacción:

El especialista de recursos humanos que atiende la actividad realiza la evaluación de la reacción, que puede ejecutarla directamente o a través del instructor del curso (si es efectuado en el centro).

Por cada acción de capacitación deberá existir evidencia documental y/o digital de los elementos evaluados en la acción ejecutada (fijando si la acción de capacitación corresponde al plan o son extra plan).

6.6.2. Evaluación del aprendizaje:

La ejecuta el profesor o instructor del curso a los estudiantes, en períodos intermedios y al final de la acción de capacitación, como una vía para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes y constatar en qué medida se han cumplido los objetivos propuestos en el programa del curso.

El especialista de recursos humanos deberá contactar con los profesores o instructores de los cursos para que les hagan llegar los resultados de cada uno de los participantes del BPA, con el fin de llevar el control de ese tipo de evaluación.

6.6.3. Evaluación de la transferencia:

Se ejecuta con el fin de evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido.

El jefe del área realiza con carácter **semestral y anual**, la evaluación de la transferencia a los subordinados que han participado en las acciones de capacitación.

La evaluación de transferencia se realizará a partir de constatar en qué medida se han puesto en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas, aplicando lo aprendido en las tareas que le han sido asignadas y como esto se evidencia en los resultados demostrados a través de las tareas ejecutadas por el subordinado. Para ello, el jefe podrá utilizar los controles e Informes del cumplimiento del trabajo ejecutado e incidencias del subordinado y auxiliarse de técnicas como la observación, la entrevista al trabajador y análisis de la información contenida en los controles que posee.

La evaluación de transferencia tributa y debe quedar reflejada en la evaluación del desempeño Anual del trabajador (si se realizan evaluaciones del desempeño parciales, debe reflejarse en ellas también).

6.6.4. Evaluación del impacto:

Se realiza periódicamente por el especialista del área de recursos humanos que atiende la actividad de capacitación, **el Informe de Evaluación del Impacto de la Capacitación**, con el objetivo de evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas, tomando como base, los **siguientes indicadores**:

6.6.4.1. Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas.

6.6.4.2. Aplicación en el proceso de servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación.

6.6.4.3. Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores.

6.6.4.4. Las transformaciones que se originan en el proceso de servicios, se analizan a partir de:

6.6.4.4.1. El incremento de la productividad;

6.6.4.4.2. La elevación de la calidad;

6.6.4.4.3. La disminución de costos;

6.6.4.4.4. El fortalecimiento de la disciplina tecnológica;

6.6.4.4.5. La disminución de la accidentalidad;

6.6.4.4.6. La disminución de los errores de operación;

6.6.4.4.7. El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos;

6.6.4.4.8. Las mejoras en la organización del proceso.

6.6.4.5. Los elementos para la evaluación del impacto, se obtienen a través de los resultados obtenidos en las tres evaluaciones anteriores (evaluaciones de reacción, de aprendizaje y de transferencia), sustentándose además en la encuesta (**anexo 5**), en la valoración percibida y demostrada por el jefe inmediato superior y de la evidencia constatada por el especialista a cargo de la gestión de recursos humanos que

demuestra la eficacia de la capacitación orientada en las cuatro direcciones fundamentales (para la evaluación del impacto en las áreas y su repercusión en la unidad organizativa). Pueden utilizarse otras técnicas existentes que tributan al conocimiento de la calidad de la acción impartida.

6.6.4.6. De no poseer la eficacia deseada el proceso de capacitación realizado, el especialista del área de Recursos Humanos que atiende la actividad de capacitación, elabora el documento de las no conformidades y a nivel del Consejo de Dirección se analiza la afectación reflejada en dicho documento y se planifican las nuevas acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades.

6.7. Evaluación y Control de la ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo.

6.7.1. El especialista de las áreas de Recursos Humanos que atiende la actividad mediante los mecanismos de comunicación internos conoce y recoge la información del personal que utiliza también la vía autodidacta, como otra fuente de preparación y actualización.

6.7.2. El Consejo de Dirección de la unidad organizativa a cada nivel, evaluará en los meses marzo, junio, septiembre y diciembre, el cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores (**Anexo 3**), aprobado a partir de:

6.7.2.1. El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas;

6.7.2.2. La participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados;

6.7.2.3. El aseguramiento material, humano y financiero;

6.7.2.4. La evaluación del impacto logrado en el proceso de los servicios de la unidad organizativa;

6.7.2.5. Las principales dificultades y medidas para resolverlas.

6.7.3. Esta evaluación se lleva a cabo a nivel de área por los jefes de estas, auxiliados por el especialista a cargo de la gestión de Recursos Humanos, quien posteriormente se encarga de integrar los resultados de cada área, en un Informe sobre la evaluación del cumplimiento del plan de capacitación, a nivel de unidad organizativa, el cual se presenta al Consejo de Dirección para ser analizado por ese órgano.

6.7.4. En las Actas de las Reuniones efectuadas, tanto por áreas como en el Consejo de Dirección de la unidad organizativa, deberá constar la evidencia de los análisis realizados, de sus resultados y de las nuevas acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades examinadas.

7. TRATAMIENTO A LOS RECIÉN GRADUADOS DURANTE EL PERÍODO DE ADIESTRAMIENTO LABORAL.

7.1. Los recién graduados en adiestramiento son ubicados en los centros laborales, generalmente en dos fechas: septiembre, para los universitarios y febrero para los técnicos medios.

7.2. A su arribo al centro, se deberá cumplir una serie de procedimientos oficiales que van desde su recibimiento, presentación del tutor, asignación del área laboral, entre otras, hasta la capacitación integral, que deberá responder al cargo para el que se prepararán.

El jefe de la unidad organizativa tiene la responsabilidad de garantizar la asignación de un tutor a todos los recién graduados que les son asignados durante el período de su adiestramiento laboral. Los tutores tienen la responsabilidad de:

7.2.1. Elaborar el plan individual de adiestramiento laboral

7.2.2. Conducir y atender la marcha del adiestramiento

7.2.3. Realizar las evaluaciones parciales y finales del cumplimiento del plan

7.2.4. Establecer con los recién graduados las relaciones interpersonales que le permitan conocer sus inquietudes y opiniones

7.2.5. Motivar a los recién graduados y propiciar su participación en el análisis y solución de los problemas y dificultades enfrentados por el colectivo laboral.

7.2.6. Otras funciones previstas en la legislación vigente.

7.3. El Plan de Adiestramiento, abarca las acciones que realizará cada recién graduado en ese período, su modelo se encuentra en el **Anexo 6**.

Se les realizará evaluaciones trimestrales y anuales (**Anexos 7 y 8**).

Cuando sean orientadas las rotaciones por las áreas, al finalizar cada rotación se confeccionará del adiestrado, una valoración cualitativa que refleje los resultados alcanzados por él, firmada por el responsable de su estancia en la rotación y por el adiestrado; en las evaluaciones trimestrales, el tutor deberá tener en cuenta los resultados alcanzados por el recién graduado en cada una de las rotaciones.

8. CONTROL DEL CAPITAL HUMANO.

8.1. El área a cargo de la gestión del Capital Humano debe tener actualizado el estado general de la fuerza de trabajo que labora en ella, en una base de datos originada por el Sistema Automatizado que se utilice u otra confeccionada al efecto, que le permita a la Dirección contar con informaciones de salida para el trabajo de capacitación y desarrollo del capital humano y en que se controle, como mínimo, de cada trabajador, lo siguiente:

8.1.1. Nombres y apellidos

8.1.2. Nivel educacional

8.1.3. Cargo u ocupación actual

8.1.4. Categoría ocupacional

8.1.5. Especialidad de graduación

8.1.6. Área de trabajo

8.1.7. Fecha de inicio de la relación laboral en la unidad organizativa

8.1.8. Otros cargos u ocupaciones que haya desempeñado

8.1.9. Capacitación recibida para el desempeño de su trabajo.

8.2. Además, el especialista del área de Recursos Humanos que atiende capacitación, debe elaborar las informaciones contenidas en el Sistema de Información establecido por BCC para ese efecto, y emitirlas en la fecha correspondiente a esa entidad superior; para cumplir con ese proceso el especialista del área de Recursos Humanos ubicado en las Direcciones Provinciales o Territoriales deberá, según las orientaciones recibidas de la Dirección de Recursos Humanos de la Oficina Central, elaborar y enviar las informaciones en las fechas indicadas; a partir de las cuales el especialista de recursos humanos de la Oficina Central consolida la información del Banco.

9. La Capacitación de los Cuadros.

La Dirección de Cuadros de la Oficina Central normará, organizará, controlará y efectuará el análisis del cumplimiento del Plan de capacitación para los cuadros y sus reservas.

Para ello, podrá guiarse por los procedimientos antes expuestos. Los Cuadros y sus reservas deben poseer elaborados su DNC, el Plan de Capacitación y Desarrollo Individual, el Plan de Capacitación y Desarrollo General (de la organización), debe ser evaluado el impacto de la capacitación (orientadas en las 4 evaluaciones).

Las áreas de Cuadros, tanto en las Direcciones Provinciales y/o Territoriales como en la Oficina Central, deberán realizar el análisis del cumplimiento del Plan de Capacitación y sus resultados, se sugiere dejar evidencia de ello mediante un Informe dirigido al máximo órgano colegiado de la entidad; el Consejo de Dirección de las Unidades Organizativas debe efectuar el análisis del Informe, plasmar en el acta de la reunión la evidencia del análisis, de los resultados y de los acuerdos tomados para erradicar las afectaciones detectadas en el proceso de capacitación, así como de las nuevas necesidades que surjan para ser incluidas en las acciones a proyectar.

10. CATEGORIA “ASPIRANTE A ENTIDAD EN APRENDIZAJE PERMANENTE”.

10.1. Debe constituir el objetivo de la entidad, que le sea otorgada la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Para poder alcanzar esa categoría la entidad deberá cumplir con los procedimientos establecidos en el módulo de Capacitación, acordes a los requisitos y legislaciones que regulan el tema; así como una ejecución efectiva de los mismos, que tributen a la obtención por parte del personal que labora en la entidad, de un nivel de competencia superior, con el uso efectivo de los conocimientos y habilidades adquiridas en el desarrollo del Banco.

Además se deberá cumplir lo siguiente:

10.1.1. El enfoque de la capacitación no se limita a la concepción tradicional de los trabajadores a cursos, sino que se dirige a lograr que estos de forma permanente, estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.

10.2. Todos los trabajadores con posibilidades y necesidades identificadas, independientemente del cargo que ocupan participan en acciones de capacitación y desarrollo, lo cual se refleja en el plan elaborado y aprobado.

10.2.1. Los profesionales que lo requieran participan en Diplomados, Maestrías o Doctorados.

10.2.2. Se intercambian y estudian los resultados de otras organizaciones en el país o en el exterior sobre temas que se ejecutan en el Banco o que se valorará su incorporación a los procesos o procedimientos del Banco, para contribuir al desarrollo de la actividad del área, proceso y/o Institución.

10.2.3. Se implementan acciones para superar los resultados obtenidos.

10.3. Se utiliza cualquier período de disminución del nivel de actividad para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.

10.3.1. Los graduados de nivel medio que lo requieren y desean, están incorporados a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.

10.3.2. Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa periódicamente su cumplimiento y el desempeño de estos. Se asegura el cumplimiento del Servicio Social de los recién graduados.

10.3.3. Se fomenta la preparación autodidacta y existen mecanismos para conocer el personal que utiliza también esta vía de preparación y actualización, en función de los intereses del Banco y personales.

11. ACUERDOS Y APROBACIÓN.

El presente procedimiento documentado se diseñó como parte de la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en el Banco Popular de Ahorro (BPA), por acuerdo del Consejo de Dirección y a propuesta del grupo de trabajo para la implementación de las Normas Cubanas de SGICH en el BPA, por lo que contará con la aprobación del Presidente.

12. REGISTRO, DISTRIBUCIÓN Y ARCHIVO.

El presente procedimiento se registrará en el Listado de Documentos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del Banco Popular de Ahorro y se identificará como Procedimiento para la planificación, organización, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del Capital Humano.

Todos los registros derivados de este procedimiento tendrán 2 años de retención en los archivos de la Dirección de Recursos Humanos.

Los modelos a confeccionar anexos al procedimiento, así como los informes correspondientes a las evaluaciones del control del cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y del impacto de la capacitación, permanecerán en forma digital e impresa y serán archivados en carpeta habilitada al efecto, según corresponda a las áreas y especialista a cargo de recursos humanos.

El procedimiento correspondiente al módulo de capacitación, es parte del grupo incorporado al Manual del BPA que pertenece al Sistema de Gestión Integrada del

Capital Humano y permanecerá en formato digital en el Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) del Banco Popular de Ahorro.

13. **MODIFICACIONES.** Este procedimiento sólo podrá ser modificado cuando la práctica demuestre que sea necesario, contando con el criterio del Grupo de Trabajo de implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y mediando la aprobación del Presidente.

Anexo 9: Encuesta realizada a los trabajadores que intervienen en el servicio de otorgamiento de financiamientos en las sucursales del municipio de Cienfuegos y Dirección Provincial.

Encuesta

Estimado Trabajador: El objetivo de esta encuesta es determinar si conocen el nuevo papel que asume el Banco en la política económica del país y la localidad, así como el grado de conocimiento que existe acerca de la Gestión del Conocimiento. Su respuesta será útil para el resultado de esta investigación.

1- ¿Conoce usted los cambios que trajeron consigo en los servicios de nuestra institución la implementación de los lineamientos aprobados en el 6to Congreso del PCC?

Sí_____ No_____

2- ¿Conoce la repercusión que tienen dichos cambios en el desarrollo de la localidad?

Sí_____ No_____

3- ¿Cree usted que la institución está preparada para asumir esos cambios?

Sí_____ No_____

4- ¿Considera usted que el conocimiento es un activo primordial para la entidad?

Sí_____ No_____

5- ¿En qué nivel cree usted que el BPA promueve espacios para el intercambio de conocimiento?

Alto_____ Medio_____ Bajo_____

6- ¿Considera usted que son suficientes los espacios para el intercambio de conocimiento?

Sí_____ No_____

7-¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca de un Modelo de Gestión del Conocimiento?

Alto_____ Medio_____ Bajo_____

8-¿Para la prestación del servicio de otorgamiento de financiamiento para personas naturales y jurídicas, qué nivel de conocimiento usted posee?

Alto_____ Medio_____ Bajo_____

9- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión del Conocimiento ayudaría a mejorar dichos procesos?

Sí_____ No_____

“Gracias por su colaboración”

Anexo 10: Procesamiento de Encuestas

Statistics

		Pregunta1	Pregunta2	Pregunta3	Pregunta4	Pregunta5	Pregunta6	Pregunta7
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mode		0	0	0	1	1	0	0

Pregunta2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	53	80.3	80.3	80.3
	SI	13	19.7	19.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Pregunta3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	53	80.3	80.3	80.3
	SI	13	19.7	19.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Pregunta4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	66	100.0	100.0	100.0

Pregunta5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAJO	9	13.6	13.6	13.6
	MEDIO	42	63.6	63.6	77.3
	ALTO	15	22.7	22.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Pregunta6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	50	75.8	75.8	75.8
	SI	16	24.2	24.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Pregunta7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAJO	51	77.3	77.3	77.3
	MEDIO	15	22.7	22.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Pregunta8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAJO	35	53.0	53.0	53.0
	MEDIO	22	33.3	33.3	86.4
	ALTO	9	13.6	13.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Pregunta9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	51	77.3	77.3	77.3
	SI	15	22.7	22.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Kendall's W Test

Ranks

	Mean Rank
Pregunta1	3.91
Pregunta2	3.91
Pregunta3	3.91
Pregunta4	7.51
Pregunta5	7.87
Pregunta6	4.10
Pregunta7	4.03
Pregunta8	5.73
Pregunta9	4.03

Test Statistics

N	66
Kendall's W ^a	.675
Chi-Square	356.593
df	8
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.967	.980	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pregunta1	.20	.401	66
Pregunta2	.20	.401	66
Pregunta3	.20	.401	66
Pregunta5	1.09	.601	66
Pregunta6	.24	.432	66
Pregunta7	.23	.422	66
Pregunta8	.61	.721	66
Pregunta9	.23	.422	66

Anexo 11: Evaluación de los Impactos de la Matriz DAFO.

Evaluación de los impactos de la Matriz DAFO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES								AMENAZAS							
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
	1	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	2	2	3	2	2
	2	3	2	3	2	3	2	2	3	0	1	1	0	3	3	3
	3	1	1	0	0	1	0	0	3	0	2	0	0	0	2	2
	4	2	1	2	1	3	1	2	3	0	2	0	0	3	3	3
	5	3	2	2	2	2	2	2	3	0	3	2	0	3	3	3
	6	1	1	0	1	3	0	2	3	3	3	2	3	0	3	3
7	2	2	1	0	3	0	0	3	0	2	3	0	0	3	3	
83								85								
DEBILIDADES	1	1	2	2	2	2	0	0	3	0	3	2	0	3	3	3
	2	0	2	2	1	1	1	1	2	0	1	2	0	2	1	1
	3	3	3	2	3	3	3	3	1	0	1	3	0	3	2	2
	4	1	1	3	1	2	1	0	3	0	3	2	1	2	3	3
	5	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	1	3	2	2
	6	1	1	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2	0	1	1
	7	2	3	1	0	3	0	0	1	0	1	2	0	1	2	2
81								82								

Fuente: Elaboración propia

Puntuació

n

0

1

2

3

Significado

No impacta

Impacta en un nivel bajo

Impacta en un nivel medio

Impacta en un nivel alto

Preguntas

para:

1.-1er Cuadrante FO la pregunta ¿En qué medida esta fortaleza permite aprovechar esta oportunidad?

2.-2do Cuadrante FA ¿En qué medida esta fortaleza permite atenuar el efecto de esta amenaza?

3.-3er Cuadrante DO ¿En qué medida esta debilidad impide aprovechar esta oportunidad?

4.-4to Cuadrante DA, ¿En qué medida esta debilidad impide atenuar el impacto de esta amenaza?

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	I - Posición Ofensiva (83 Puntos)	<i>II – Posición Defensiva (85 Puntos)</i>
Debilidades	III – Posición Adaptativa (81 Puntos)	IV – Posición de Supervivencia (82 Puntos)

Anexo 12: El Método de Expertos Delphi

- Los métodos de expertos utilizan como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Estos métodos se emplean cuando se da alguna de las siguientes condiciones:
 - No existen datos históricos con los que trabajar. Un caso típico de esta situación es la previsión de implantación de nuevas tecnologías.
 - El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Así, la aparición de una legislación favorable y reguladora y el apoyo por parte de algunas empresas a determinadas tecnologías pueden provocar un gran desarrollo de estas que de otra manera hubiese sido más lento.
 - Las consideraciones éticas o morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso evolutivo. En este caso, una tecnología puede haber dificultado su desarrollo si este provoca un alto rechazo en la sociedad (un ejemplo lo tenemos en la tecnología genética, que ve dificultado su avance por los problemas morales que implica la posibilidad de manipulación del genotipo).
- Los métodos de expertos tienen las siguientes ventajas:
 - 1 La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema.
 - 2 El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría haberse tenido en cuenta por una sola persona.

Sin embargo, estos métodos también presentan inconvenientes, como son:

- La desinformación que presenta el grupo como mínimo tan grande como la que presenta cada individuo aislado.
- La presión social que el grupo ejerce sobre sus participantes puede provocar acuerdos con la mayoría, aunque la opinión de esta sea errónea.
- El grupo hace de su supervivencia un fin. Esto provoca que se tienda a conseguir un acuerdo en lugar de producir una buena previsión.
- En estos grupos hay veces que el argumento que triunfa es el más citado, en lugar de ser el más válido.

- Estos grupos son vulnerables a la posición y personalidad de algunos de los individuos.
- Puede existir un sesgo común a todos los participantes en función de su procedencia o su cultura, lo que daría lugar a la no aparición en el debate de aspectos influyentes en la evolución.
- **Características del método empleado en la investigación (Método Delphi)**

El Método Delphi pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de él. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

Este método presenta tres características fundamentales⁹:

- *Anonimato*: Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:
- Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
- Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
- El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- *Iteración y realimentación controlada*: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como además se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.

- *Respuesta del grupo en forma estadística:* La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

En la realización de un Delphi aparece una terminología específica:

Circulación: Es cada uno de los sucesivos cuestionarios que se presenta al grupo de expertos.

Cuestionario: El cuestionario es el documento que se envía a los expertos. No es sólo un documento que contiene una lista de preguntas, sino que es el documento con el que se consigue que los expertos interactúen, ya que en él se presentarán los resultados de anteriores circulaciones.

Panel: Es el conjunto de expertos que toma parte en el Delphi.

Moderador: Es la persona responsable de recoger las respuestas del panel y preparar los cuestionarios.

◦ **Fases del método**

Antes de iniciar un Delphi se realizan una serie de tareas previas, como son:

- Delimitar el contexto y el horizonte temporal en el que se desea realizar la previsión sobre el tema en estudio.
- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de cada uno de los procesos que requiere la metodología.

En un Delphi Clásico se pueden distinguir cuatro circulaciones o fases:

α) Primera Circulación.

El primer cuestionario es desestructurado, no existe un guión prefijado, sino que se pide a los expertos que establezcan cuáles son los eventos y tendencias más importantes que van a suceder en el futuro referentes al área en estudio.

Cuando los cuestionarios son devueltos, este realiza una labor de síntesis y selección, obteniéndose un conjunto manejable de eventos, en el que cada uno está definido de la forma más clara posible. Este conjunto formará el cuestionario de la segunda circulación.

β) Segunda Circulación.

Los expertos reciben el cuestionario con los sucesos y se les pregunta por la fecha de ocurrencia. Una vez contestados, los cuestionarios son devueltos al moderador, que realiza un análisis estadístico de las previsiones de cada evento. El análisis se centra en el cálculo de la mediana (año en que hay un 50% de expertos que piensan que va a suceder en ese año o antes), el primer cuartil o cuartil inferior (en el que se produce lo mismo para el 25% de los expertos) y tercer cuartil o cuartil superior (para el 75%).

El moderador confecciona el cuestionario de la tercera circulación que comprende la lista de eventos y los estadísticos calculados para cada evento.

χ) Tercera Circulación.

Los expertos reciben el tercer cuestionario y se les solicita que realicen nuevas previsiones. Si se reafirman en su previsión anterior y esta queda fuera de los márgenes entre los cuartiles inferior y superior, deben dar una explicación del motivo por el que creen que su previsión es correcta y la del resto del panel no. Estos argumentos se realimentarán al panel en la siguiente circulación. Al ser estos comentarios anónimos, los expertos pueden expresarse con total libertad, no estando sometidos a los problemas que aparecen en las reuniones cara a cara.

Cuando el moderador recibe las respuestas, realiza de nuevo el análisis estadístico y, además, organiza los argumentos dados por los expertos cuyas previsiones se salen de los márgenes intercuartiles. El cuestionario de la cuarta circulación va a contener el análisis estadístico y el resumen de los argumentos.

δ) Cuarta Circulación.

Se solicita a los expertos que hagan nuevas previsiones, teniendo en cuenta las explicaciones dadas por los expertos. Se pide a todos los expertos que den su opinión en relación con las discrepancias que han surgido en el cuestionario. Cuando el moderador recibe los cuestionarios, realiza un nuevo análisis y sintetiza los argumentos utilizados por los expertos.

Teóricamente, ya habría terminado el Delphi, quedando tan sólo la elaboración de un informe en el que se indicarían las fechas calculadas a partir del análisis de las respuestas de los expertos y los comentarios realizados por los panelistas. Sin embargo, si no se hubiese llegado a un consenso, existiendo posturas muy distantes, el moderador debería confrontar los distintos argumentos para averiguar si se ha cometido algún error en el proceso.

Pasos del Método Delphi.

Los pasos para la aplicación del método son:

- **Concepción inicial del problema.**

En este paso se definen los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

- **Selección de expertos.**

Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

Este método de selección de expertos se clasifica dentro de los métodos cualitativos, específicamente el método de nominación. Este método basa la selección en la existencia y aceptación de una opinión cualificada, ya que se identifican como expertos aquellos que otros creen que tienen conocimiento suficiente para serlo. Los criterios pueden basarse en la relevancia de sus trabajos, en la posición que ocupan, en lo destacado de sus opiniones, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis y pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

El número de expertos se calcula por la siguiente expresión:

$$n = \frac{p(1-p)K}{i^2}$$

$1 - \alpha$	K
99%	6.6564
95%	3.8416
90%	2.6896

Donde:

K: constante que depende del nivel de significación estadística (1- α).

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: precisión del experimento. ($i \leq 12$)

- **Preparación de los cuestionarios o encuestas.**

En la elaboración de las herramientas para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la Teoría de la Comunicación y en las posibilidades de procesamiento de las respuestas.

Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

- **Procesamiento y análisis de la información.**

Para realizar el procesamiento de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido, lo cual posibilita la fácil utilización de Procedimientos Estadísticos.

Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna digamos el valor 1 y si esta no se presenta, el valor 0, lo cual tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico.

Para el primer caso, es necesario definir la escala de puntuaciones que puede tomar la variable la cual permite conformar una tabla de doble entrada.

Se confecciona una matriz con la respuesta de los expertos:

Experto s	Preguntas			
	1	2	3
	K			
1	R ₁₁	R ₁₂	R ₁₃	...
2	R _{1k}			
.	R ₂₁	R ₂₂	R ₂₃	...
i	R _{2k}			
.

N	.				
		R_{i1}	R_{i2}	R_{i3}	...
	R_{ik}				

	.	R_{n1}	R_{n2}	R_{n3}	...
	R_{nk}				

Donde:

n: Cantidad de expertos.

K: Cantidad de preguntas, requisitos o atributos de calidad.

mj: Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J; $J = 1..k$

R_{ij} : Evaluación en puntos de la escala establecida para la pregunta j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado; $i = 1..n$

Para el procesamiento estadístico no se utilizan los valores directos de la puntuación, sino que se utilizan los rangos de dichas evaluaciones. Los rangos son el resultado de la media aritmética de las posiciones que deben ser adjudicadas si el experto emplea la misma puntuación a más de una pregunta.

Los rangos se calculan por la siguiente expresión:

$$R_{ij} = \frac{\sum R_{ij}}{K} \text{ donde } i = 1 \text{ hasta } K$$

R_{ij} : Evaluación en puntos de la escala establecida por la pregunta j por el experto i de acuerdo al rango establecido.

El hecho de que se calculen rangos indica que existe la posibilidad de que un experto dé la misma evaluación a más de una pregunta. Cuando esto sucede estamos en presencia de las ligaduras.

Las ligaduras se calculan de la siguiente manera:

$$T_i = \frac{\sum C^3 - D}{12} \text{ donde } j = 1 \text{ hasta } L$$

T_i : Ligaduras del experto i a las preguntas.

L: Número de grupos con evaluaciones iguales para el experto i.

t: Número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i.

Para determinar el resultado de las diferentes respuestas se utiliza el parámetro Δ que se define para cada pregunta como sigue:

$$\Delta = \sum_{i=1}^n R_i - s \quad (\text{donde } i = 1 \text{ hasta } n), \quad \bar{s} = \frac{n(K+1)}{2}$$

Para medir el grado de concordancia de los expertos, para valores de $K \geq 7$, se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{1 - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |R_i - R_j|}{n(n-1)}$$

Si de todas las evaluaciones realizadas por el experto i son diferentes $T_i = 0$ y $W \in (0,1)$

Si $W = 0$ No hay comunidad de preferencia.

Si $W = 1$ Existe concordancia perfecta.

La hipótesis de que los expertos tienen o no comunidad de preferencia puede probarse si $K \geq 7$ calculando:

$$X^2_{\text{calculado}} = n(K-1)W$$

Se plantean las hipótesis:

H_0 : No hay comunidad de preferencia entre los expertos.

H_1 : Existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Se calcula un estadígrafo Chi-Cuadrado con $K-1$ grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente $\alpha = 0,05$ ó $\alpha = 0,01$.

$$X^2_{\text{tabulado}} = X^2(\alpha, K-1)$$

Si $K > 30$ el estadígrafo X^2 tabulado se determina de la siguiente forma:

$$X^2_{\text{tabulado}} = Z_p^2$$

donde Z_p , que es el valor que hay que buscar en la tabla se determina por la siguiente expresión:

$$Z_p = Z\left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)$$

Para que exista comunidad de preferencia debe cumplirse que:

Región Crítica: $X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{tabulado}}$

Para el caso en que $K < 7$ se calcula:

$$s = \sum_{j=1}^K \Delta^2 \quad (\text{desde } j = 1 \text{ hasta } K)$$

Región Crítica: $s \geq S_{\text{tabulada}}$

S_{tabulada}: Siegel, “Estadística no perimétrica”, Tabla R.

Si se cumple la región crítica, se usa el valor Δ la importancia de las diferentes características, de modo que el menor valor significará una mayor importancia (Δ menor = mayor importancia).

Fuente: **Método** **Delphi.** **Tomado** **De:**
<http://www.geocities.com/pentagon/quaters/7578/prosal.htm>, Septiembre 2014

Anexo 13: Encuesta para determinar el Coeficiente de Competencia de los expertos.

Objetivo. Determinar el “coeficiente de conocimiento” (Kc) o de información sobre el problema y el “coeficiente de argumentación” (Ka) de los posibles expertos, según sus propios criterios.

Estimado(a) señor (a), este es el cuestionario para su autoevaluación como posible experto sobre la investigación que realizo en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, para obtener el título de Máster en Ciencias, donde se aborda el tema de la Gestión del Conocimiento en la prestación de servicios bancarios como contribución al desarrollo local.

En la tesis se propone el diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para los procesos de prestación de los servicios de otorgamiento de financiamientos al sector de personas naturales y jurídicas, al ser estos los que mayor repercusión tienen para el desarrollo local. Es de mi interés someter la propuesta a criterio de expertos, por lo que se ha pensado seleccionarlo(a) a usted entre los expertos a consultar.

Para la concreción de este propósito, se solicita que exprese si está dispuesto a colaborar en este importante empeño.

Marque con una (X) SÍ ____ No ____

Si su respuesta es afirmativa llene los siguientes datos generales:

Nombres y Apellidos:	
Institución donde labora:	
Título Universitario:	
Cargo que desempeña	
Años de Experiencia	
Categoría Docente:	
Grado Científico:	

Teniendo en cuenta su disposición a cooperar en calidad de posible experto, se pone a su valoración los criterios expuestos en las dos tablas siguientes con el objetivo de valorar el coeficiente de competencia y de argumentación sobre la metodología que se propone para la evaluación de la formación docente de los profesores universitarios. Le agradecemos de antemano su colaboración.

1. Marque con una (X) en una escala creciente del 1 al 10 el valor que corresponde con el grado de conocimiento que tiene sobre el tema que se aborda.

Grado de conocimiento que tiene sobre:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión Bancaria											
Otorgamiento de Financiamientos											
Desarrollo Local											
Orientación de la gestión bancaria al desarrollo local											
Potencialidades de la localidad para la gestión bancaria											
Actores del desarrollo local											
Gestión del Conocimiento											
Modelos de Gestión del Conocimiento											

Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que se le presenta a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema que inicialmente se plantea. Marque con una cruz (X), según corresponda en Alto (A), Medio (M) o Bajo (B).

Fuentes de Argumentación	Grados de influencia de cada una de las fuentes en su conocimiento y criterios		
	Alta	Media	Baja
Análisis teórico por usted realizado			
Experiencia adquirida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores internacionales que conoce			
Conocimiento propio sobre el estado del tema			
Capacitación y educación			
Intuición			

“Gracias por su cooperación en contestar esta encuesta”

Atentamente: Lic. Aliana Gómez Pons
agomez@mail.cf.bpa.cu

Anexo 14: Listado de Expertos seleccionados.

No.	Nombre (s) y Apellidos	Centro de Trabajo	Cargo que ocupa	Grado académico/científico	Años de experiencia
1	Hugo García Isla	Dirección Provincial BPA Villa Clara	Subdirector	Msc.	20
2	José Luis Piñeiro Morejón	Banco Financiero Internacional	Director y ostenta otros cargos como Presidente de la Comisión Económica del PCC y Diputado a la Asamblea Nacional.	Msc.	34
3	Lilian Casanova González	Dirección Provincial BPA Cienfuegos	Subdirectora Provincial	Msc.	25
4	Rolando Rajadel Alzuri	Dirección Provincial BPA Cienfuegos	Subdirector Provincial	Msc.	17
5	Yaima Hernández Martínez	Dirección Provincial BPA Cienfuegos	Jefe de Departamento Provincial	Msc.	10
6	Jorge Ramón Padrón Hernández	Dirección Provincial BPA Cienfuegos	Jefe de Departamento Provincial	Msc.	11
7	Marlen Gerada González	Dirección Provincial BPA Cienfuegos	Jefe de Departamento Provincial	Msc.	14
8	Clara Miranda	Unidad Provincial del CITMA	Profesor Titular	Dr.	30
8	Marianela Morales Calatayud	Dpto. Ciencias Universidad de Cienfuegos	Profesor Titular	Dr.	33
9	Raquel Zamora	Centro de Gestión de la Información Universidad de Cienfuegos	Directora	Dr.	15
10	María Elena Castellanos González	Unidad Provincial del CITMA	Especialista	Msc.	33
11	Yoel Suarez González	Dpto. Ciencias Contables, Universidad de Cienfuegos	Profesor Asistente	Msc.	12
12	Nildamaris Castillo Urguelles	Dirección Provincial BPA Cienfuegos	Auditora provincial	Msc.	15
13	Marisel Fuentes	Unidad Provincial del CITMA	Directora	Msc.	20

Anexo 15: Encuesta de la Primera Ronda

Encuesta de la Primera Ronda

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN POR LOS EXPERTOS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPUESTO

Objetivo:

Determinar la evaluación que le otorgan los expertos consultados al Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas, para definir las actividades que componen cada una de las fases del mismo.

Nombre y apellidos del experto:

Se ha diseñado, un Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas con un sistema de actividades y herramientas en cada una de las fases de creación de conocimiento, que propone el modelo. Es importante someter a su consideración las exigencias que se han tenido en cuenta para su diseño y cada una de las fases con sus objetivos y el sistema de acciones que se proponen, para lo cual se le solicita su colaboración.

A continuación se listan un grupo de posibles acciones y herramientas a realizar en cada una de las fases del modelo y necesitamos sean evaluadas por usted, donde la escala a considerar es ascendente, es decir, la incidencia de estos sobre el servicio que se analiza va creciendo desde 1 hasta 5, donde:

- Gestiona el conocimiento en esa fase a un nivel bajo.
- Gestiona el conocimiento en esa fase a un nivel medianamente bajo.
- Gestiona el conocimiento en esa fase a un nivel medio.
- Gestiona el conocimiento en esa fase a un nivel medianamente alto.
- Gestiona el conocimiento en esa fase a un nivel alto.

Por favor marque con una cruz (X) en la tabla que a continuación se le presenta:

Acciones	1	2	3	4	5
SOCIALIZACIÓN					
1. Lectura del Manual de Instrucciones y Procedimientos.					
2. Lectura de toda la información tramitada a los gestores del proceso a través del flujo de información existente en la entidad, dejando constancia que ese proceso fue realizado (firma del trabajador ante cada acción de capacitación). Dicha información debe ser la propia de la institución, así					

como otra que se genere fuera de ella que aluda a nuestros clientes y su entorno (dígase la que se publica en los medios de difusión masiva, Informes de la Economía que realiza el Gobierno, Gaceta Oficial, Portal Interbancario, la que transmiten los directivos de reuniones con otras instancias).					
3. Navegación en Intranet e Internet para tener información tanto del ámbito nacional como internacional.					
4. Clasificación de esa información y determinación de su uso.					
5. Realización de la ficha de los procesos.					
6. Conocer el proceso por los gestores del mismo.					
7. Conocer la gestión del empleado en el proceso, se puede interpretar como el conocimiento de las funciones inherentes a cada plaza, así como su contenido específico.					
Herramientas	1	2	3	4	5
8. Observación					
9. Capacitación					
Acciones	1	2	3	4	5
EXTERIORIZACIÓN					
10. Intercambio con el cliente externo e interno.					
11. Intercambio con los demás trabajadores.					
12. Documentación de la Información al Cliente.					
13. Seguimiento de los procesos y su evaluación en los espacios creados al efecto, (visitas de supervisión, análisis en los Consejos de Dirección), conversación con el empleado.					
14. Evaluación de la capacitación realizada y su impacto.					
15. Participación en talleres de trabajo.					
Herramientas	1	2	3	4	5
16. Trabajo Grupal					
Acciones	1	2	3	4	5
COMBINACIÓN					
17. Documentación de las nuevas ideas a través de las indicaciones emitidas por los Departamentos Provinciales, Informes realizados por la propia sucursal.					
18. Generación de información estadística tramitadas a Oficina Central o a otros organismos y su publicación en el Centro Informativo.					
19. Presentación en Fórum de Ciencia y Técnica de trabajos, en eventos convocados por la ANEC, evento de Eficiencia Bancaria u otro acontecimiento de este tipo.					
20. Despliegue de estrategia con los medios de difusión masiva.					
21. Concertación de espacios de intercambio de conocimiento con otras instituciones financieras, del sector empresarial estatal o no estatal, así como aquellos donde convergen personas naturales con interés en los servicios bancarios (se traduce a la localidad en sentido general)					
22. Creación de espacios en la Intranet para publicar el conocimiento adquirido. Podrían programarse Sitios de Capacitación.					
Herramientas	1	2	3	4	5

23. Informáticas					
24. Mensajería Electrónica					
Acciones	1	2	3	4	5
INTERIORIZACIÓN					
25. Circular deficiencias de Auditoría más comunes y en Visitas de Supervisión e Integrales, así como lo relacionado en el Libro de Quejas y Sugerencias					
26. Actualización de los Repositorios de Ayuda.					
27. Envío de sugerencias al Buzón del Presidente para los cambios de procedimientos					
28. Poner en práctica nuevas ideas que estén a nuestro nivel de competencia.					
Herramientas	1	2	3	4	5
29. Informáticas					
30. Mensajería Electrónica					

Por favor, sienta la libertad de expresar en el espacio que aparece a continuación, cualquier idea o sugerencia sobre las actividades tratadas en el cuestionario, o sugerir otra que no haya sido incluido.

Le agradecemos su colaboración al contestar esta encuesta

Atentamente Lic Aliana Gómez Pons agomez@mail.cf.bpa.cu

Anexo 16: Encuesta de la Segunda Ronda.

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN POR LOS EXPERTOS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPUESTO

Objetivo:

Determinar la evaluación que le otorgan los expertos consultados al Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas para identificar las actividades que componen cada una de las fases del mismo.

Nombre y apellidos del experto:

Usted forma parte de los expertos seleccionados para aplicar el Método Delphi (método de expertos), donde se persigue darle cumplimiento al objetivo propuesto.

A continuación se le muestran los resultados de la Primera Ronda del método, después de ser procesados con ayuda del paquete estadístico SPSS en su versión 15.0:

El coeficiente W de Kendall, que mide la concordancia de los expertos, según esta ronda resultó de **0,392** por lo que podemos plantear que existe concordancia entre los expertos, sin embargo, esta no resulta suficientemente elevada.

- ✓ Según los resultados en el procesamiento estadístico, dada la gran desviación que existe entre las respuestas de los expertos, algunos de ellos sugieren necesario eliminar en una de las fases una acción, así como incrementar en otras ocho, debido a que, en el primer caso ya está reflejada en otra acción y en el segundo son de vital importancia las propuestas en la fase que se incluyen. La acción que se elimina es Intercambio con los demás trabajadores en la fase de Exteriorización, y las que se incrementan son: elaborar el Plan de Capacitación a partir de la estrategia aprobada por la institución y publicada en el Manual de Instrucciones y Procedimientos y cumplimentar las acciones previstas en el mismo que anteriormente no estén descritas (Socialización); publicaciones en Revista Ábaco, de BCC, Portal Interbancario u otras que se pueda tener alcance, despliegue de acciones de marketing orientadas al cliente externo, participación en reuniones o encuentros con los Gobiernos Locales, donde se nutre la entidad de las proyecciones del territorio y el Banco comunica sus estrategias en función de las mismas, creación de Grupos de Trabajo para intercambio de opiniones ante modificaciones de los procedimientos establecidos, creación de Redes de Conocimientos con otras Instituciones Bancarias, captación de clientes externos (todas en Combinación) y por ultimo circular y debatir deficiencias detectadas en inspecciones de la Contraloría, u otro organismo de control externo(Interiorización). En el caso de las Herramientas se incrementa en la etapa de Exteriorización la Supervisión y en la Combinación se adiciona el Trabajo Grupal.

Teniendo en cuenta estos resultados, se decidió realizar una segunda ronda, en la cual se presentó la propuesta de acciones y herramientas modificada para ser evaluada por usted, de forma tal que se logre alcanzar un mayor coeficiente de concordancia en las opiniones ofrecidas.

La escala a considerar es descendente, es decir, la incidencia de estas actividades en la generación de conocimiento en los servicios analizados va decreciendo desde 1 hasta 3, donde:

- Gestiona el conocimiento con exactitud.
- Gestiona el conocimiento en gran medida.
- Gestiona el conocimiento en menor medida.

Por favor marque con una cruz (X) en la tabla que a continuación se le presenta:

Acciones	1	2	3
SOCIALIZACIÓN			
• Lectura del Manual de Instrucciones y Procedimientos.			
• Lectura de toda la información tramitada a los gestores del proceso a través del flujo de información existente en la entidad, dejando constancia que ese proceso fue realizado (firma del trabajador ante cada acción de capacitación). Dicha información debe ser la propia de la institución, así como otra que se genere fuera de ella que aluda a nuestros clientes y su entorno (dígase la que se publica en los medios de difusión masiva, Informes de la Economía que realiza el Gobierno, Gaceta Oficial, Portal Interbancario, la que transmiten los directivos de reuniones con otras instancias).			
• Navegación en Intranet e Internet para tener información tanto del ámbito nacional como internacional.			
• Clasificación de esa información y determinación de su uso.			
• Realización de la ficha de los procesos.			
• Conocer el proceso por los gestores del mismo.			
• Conocer la gestión del empleado en el proceso, se puede interpretar como el conocimiento de las funciones inherentes a cada plaza, así como su contenido específico.			
• Elaborar el Plan de Capacitación a partir de la estrategia aprobada por la institución y publicada en el Manual de Instrucciones y Procedimientos y cumplimentar las acciones previstas en el mismo que anteriormente no estén descritas.			
Herramientas	1	2	3
• Observación			
• Capacitación			
Acciones	1	2	3
EXTERIORIZACIÓN			
• Intercambio con el cliente externo e interno.			
• Documentación de la Información al Cliente.			
• Seguimiento de los procesos y su evaluación en los espacios			

creados al efecto, (visitas de supervisión, análisis en los Consejos de Dirección), conversación con el empleado.			
• Evaluación de la capacitación realizada y su impacto.			
• Participación en talleres de trabajo.			
Herramientas	1	2	3
• Trabajo Grupal			
• Supervisión			
Acciones	1	2	3
COMBINACIÓN			
• Documentación de las nuevas ideas a través de las indicaciones emitidas por los Departamentos Provinciales, Informes realizados por la propia sucursal.			
• Generación de información estadística tramitadas a Oficina Central o a otros organismos y su publicación en el Centro Informativo.			
• Presentación en Fórum de Ciencia y Técnica de trabajos, en eventos convocados por la ANEC, evento de Eficiencia Bancaria u otro acontecimiento de este tipo.			
• Publicaciones en Revista Ábaco, de BCC, Portal Interbancario u otras que se pueda tener alcance.			
• Despliegue de estrategia con los medios de difusión masiva.			
• Despliegue de acciones de marketing orientadas al cliente externo.			
• Concertación de espacios de intercambio de conocimiento con otras instituciones financieras, del sector empresarial estatal o no estatal, así como aquellos donde convergen personas naturales con interés en los servicios bancarios (se traduce a la localidad en sentido general)			
• Participación en Reuniones o encuentros con los Gobiernos Locales, donde se nutre la entidad de las proyecciones del territorio y el Banco comunica sus estrategias en función de las mismas.			
• Creación de espacios en la Intranet para publicar el conocimiento adquirido. Podrían programarse Sitios de Capacitación.			
• Creación de Grupos de Trabajo para intercambio de opiniones ante modificaciones de los procedimientos establecidos.			
• Creación de Redes de Conocimientos con otras Instituciones Bancarias.			
• Captación de clientes externos.			
Herramientas	1	2	3
• Informáticas			
• Mensajería Electrónica			
• Trabajo Grupal			
Acciones	1	2	3
INTERIORIZACIÓN			
• Circular deficiencias de Auditoría más comunes y en Visitas de Supervisión e Integrales, así como lo relacionado en el Libro de Quejas y Sugerencias.			
• Circular y debatir deficiencias detectadas en inspecciones de la			

Contraloría, u otro organismo de control externo.			
• Actualización de los Repositorios de Ayuda.			
• Envío de sugerencias al Buzón del Presidente para los cambios de procedimientos			
• Poner en práctica nuevas ideas que estén a nuestro nivel de competencia.			
Herramientas	1	2	3
38. Informáticas			
39. Mensajería Electrónica			

Anexo 17: Procesamiento de la Primera Ronda

Ranks

	Mean Rank
Acción1	15.92
Acción2	14.08
Acción3	13.54
Acción4	17.19
Acción5	17.23
Acción6	14.81
Acción7	17.50
Herramienta8	13.31
Herramienta9	2.38
Acción10	2.27
Acción11	1.62
Acción12	15.12
Acción13	15.31
Acción14	14.96
Acción15	15.23
Herramienta16	17.27
Acción17	16.00
Acción18	17.81
Acción19	22.46
Acción20	19.58
Acción21	13.96
Acción22	19.04
Herramienta23	20.08
Herramienta24	15.23
Acción25	20.19
Acción26	17.69
Acción27	20.35
Acción28	20.04
Herramienta29	19.62
Herramienta30	15.23

Test Statistics

N	13
Kendall's W ^a	.392
Chi-Square	147.624
df	29
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Acción1	13	2	5	3.92	.954
Acción2	13	2	5	3.69	1.109
Acción3	13	2	5	3.69	1.032
Acción4	13	3	5	4.08	.760
Acción5	13	3	5	4.15	.689
Acción6	13	3	5	3.85	.801
Acción7	13	3	5	4.15	.801
Herramienta8	13	3	5	3.69	.630
Herramienta9	13	1	2	1.54	.519
Acción10	13	1	2	1.38	.506
Acción11	13	1	2	1.08	.277
Acción12	13	3	5	3.92	.841
Acción13	13	3	5	3.92	.760
Acción14	13	3	5	3.92	.760
Acción15	13	3	5	3.92	.641
Herramienta16	13	3	5	4.15	.689
Acción17	13	3	5	4.00	.816
Acción18	13	3	5	4.23	.832
Acción19	13	3	5	4.62	.650
Acción20	13	3	5	4.38	.768
Acción21	13	2	5	3.77	.832
Acción22	13	3	5	4.31	.855
Herramienta23	13	3	5	4.38	.768
Herramienta24	13	3	5	3.92	.862
Acción25	13	2	5	4.38	.961
Acción26	13	3	5	4.15	.801
Acción27	13	3	5	4.46	.660
Acción28	13	3	5	4.38	.870
Herramienta29	13	3	5	4.38	.650
Herramienta30	13	3	5	3.92	.760
Valid N (listwise)	13				

Anexo 18: Procesamiento de la Segunda Ronda

Ranks

	Mean Rank
Acción1	18.04
Acción2	33.04
Acción3	31.54
Acción4	15.04
Acción5	13.54
Acción6	15.04
Acción7	33.04
Acción8	13.54
Herramienta9	15.04
Herramienta10	16.54
Acción11	15.04
Acción12	15.04
Acción13	15.04
Acción14	15.04
Acción15	13.54
Herramienta16	13.54
Herramienta17	31.54
Acción18	16.54
Acción19	33.04
Acción20	16.54
Acción21	33.04
Acción22	31.54
Acción23	13.54
Acción24	15.04
Acción25	33.04
Acción26	13.54
Acción27	15.04
Acción28	16.54
Acción29	31.54
Herramienta30	13.54
Herramienta31	16.54
Herramienta32	15.04
Acción33	15.04
Acción34	15.04
Acción35	13.54
Acción36	33.04
Acción37	16.54
Herramienta38	16.54
Herramienta39	33.04

Test Statistics

N	13
Kendall's W ^a	.745
Chi-Square	368.227
df	38
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Acción1	13	1	2	1.23	.439
Acción2	13	2	2	2.00	.000
Acción3	13	1	2	1.92	.277
Acción4	13	1	2	1.08	.277
Acción5	13	1	1	1.00	.000
Acción6	13	1	2	1.08	.277
Acción7	13	2	2	2.00	.000
Acción8	13	1	1	1.00	.000
Herramienta9	13	1	2	1.08	.277
Herramienta10	13	1	2	1.15	.376
Acción11	13	1	2	1.08	.277
Acción12	13	1	2	1.08	.277
Acción13	13	1	2	1.08	.277
Acción14	13	1	2	1.08	.277
Acción15	13	1	1	1.00	.000
Herramienta16	13	1	1	1.00	.000
Herramienta17	13	1	2	1.92	.277
Acción18	13	1	2	1.15	.376
Acción19	13	2	2	2.00	.000
Acción20	13	1	2	1.15	.376
Acción21	13	2	2	2.00	.000
Acción22	13	1	2	1.92	.277
Acción23	13	1	1	1.00	.000
Acción24	13	1	2	1.08	.277
Acción25	13	2	2	2.00	.000
Acción26	13	1	1	1.00	.000
Acción27	13	1	2	1.08	.277
Acción28	13	1	2	1.15	.376
Acción29	13	1	2	1.92	.277
Herramienta30	13	1	1	1.00	.000
Herramienta31	13	1	2	1.15	.376
Herramienta32	13	1.00	2.00	1.0769	.27735
Acción33	13	1.00	2.00	1.0769	.27735
Acción34	13	1.00	2.00	1.0769	.27735
Acción35	13	1.00	1.00	1.0000	.00000
Acción36	13	2.00	2.00	2.0000	.00000
Acción37	13	1.00	2.00	1.1538	.37553
Herramienta38	13	1.00	2.00	1.1538	.37553
Herramienta39	13	2.00	2.00	2.0000	.00000
Valid N (listwise)	13				

Anexo 19: Modelo de Gestión del Conocimiento para el servicio de otorgamiento de financiamiento en las sucursales del municipio de Cienfuegos y Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro.



Modelo de Gestión del Conocimiento para el Otorgamiento de Financiamientos

Acciones	
SOCIALIZACIÓN	
1.	Lectura del Manual de Instrucciones y Procedimientos.
2.	Lectura de toda la información tramitada a los gestores del proceso a través del flujo de información existente en la entidad, dejando constancia que ese proceso fue realizado (firma del trabajador ante cada acción de capacitación). Dicha información debe ser la propia de la institución, así como otra que se genere fuera de ella que aluda a nuestros clientes y su entorno (dígase la que se publica en los medios de difusión masiva, Informes de la Economía que realiza el Gobierno, Gaceta Oficial, Portal Interbancario, la que transmiten los directivos de reuniones con otras instancias).
3.	Navegación en Intranet e Internet para tener información tanto del ámbito nacional como internacional.
4.	Clasificación de esa información y determinación de su uso.
5.	Realización de la ficha de los procesos.
6.	Conocer el proceso por los gestores del mismo.
7.	Conocer la gestión del empleado en el proceso, se puede interpretar como el conocimiento de las funciones inherentes a cada plaza, así como su contenido específico.
8.	Elaborar el Plan de Capacitación a partir de la estrategia aprobada por la institución y publicada en el Manual de Instrucciones y Procedimientos y cumplimentar las acciones previstas en el mismo que anteriormente no estén descritas.
Herramientas	
9.	Observación
10.	Capacitación
EXTERIORIZACIÓN	
Acciones	
11.	Intercambio con el cliente externo e interno.
12.	Documentación de la Información al Cliente.
13.	Seguimiento de los procesos y su evaluación en los espacios creados al efecto, (visitas de supervisión, análisis en los Consejos de Dirección), conversación con el empleado.
14.	Evaluación de la capacitación realizada y su impacto.
15.	Participación en talleres de trabajo.
Herramientas	
16.	Trabajo Grupal
17.	Supervisión
COMBINACIÓN	
Acciones	
18.	Documentación de las nuevas ideas a través de las indicaciones emitidas por los Departamentos Provinciales, Informes realizados por la propia sucursal.
19.	Generación de información estadística tramitadas a Oficina Central o a otros organismos y su publicación en el Centro Informativo.
20.	Presentación en Fórum de Ciencia y Técnica de trabajos, en eventos convocados por la ANEC, evento de Eficiencia Bancaria u otro acontecimiento de este tipo.
21.	Publicaciones en Revista Ábaco, de BCC, Portal Interbancario u otras que se pueda tener alcance.
22.	Despliegue de estrategia con los medios de difusión masiva.
23.	Despliegue de acciones de marketing orientadas al cliente externo.

Gestión del Conocimiento en Organizaciones Bancarias de Cienfuegos-Cuba

24. Concertación de espacios de intercambio de conocimiento con otras instituciones financieras, del sector empresarial estatal o no estatal, así como aquellos donde convergen personas naturales con interés en los servicios bancarios (se traduce a la localidad en sentido general)
25. Participación en Reuniones o encuentros con los Gobiernos Locales, donde se nutre la entidad de las proyecciones del territorio y el Banco comunica sus estrategias en función de las mismas.
26. Creación de espacios en la Intranet para publicar el conocimiento adquirido. Podrían programarse Sitios de Capacitación.
27. Creación de Grupos de Trabajo para intercambio de opiniones ante modificaciones de los procedimientos establecidos.
28. Creación de Redes de Conocimientos con otras Instituciones Bancarias.
29. Captación de clientes externos.
Herramientas
30. Informáticas
31. Mensajería Electrónica
32. Trabajo Grupal
INTERIORIZACIÓN
Acciones
33. Circular deficiencias de Auditoría más comunes y en Visitas de Supervisión e Integrales, así como lo relacionado en el Libro de Quejas y Sugerencias.
34. Circular y debatir deficiencias detectadas en inspecciones de la Contraloría, u otro organismo de control externo.
35. Actualización de los Repositorios de Ayuda.
36. Envío de sugerencias al Buzón del Presidente para los cambios de procedimientos
37. Poner en práctica nuevas ideas que estén a nuestro nivel de competencia.
Herramientas
38. Informáticas
39. Mensajería Electrónica